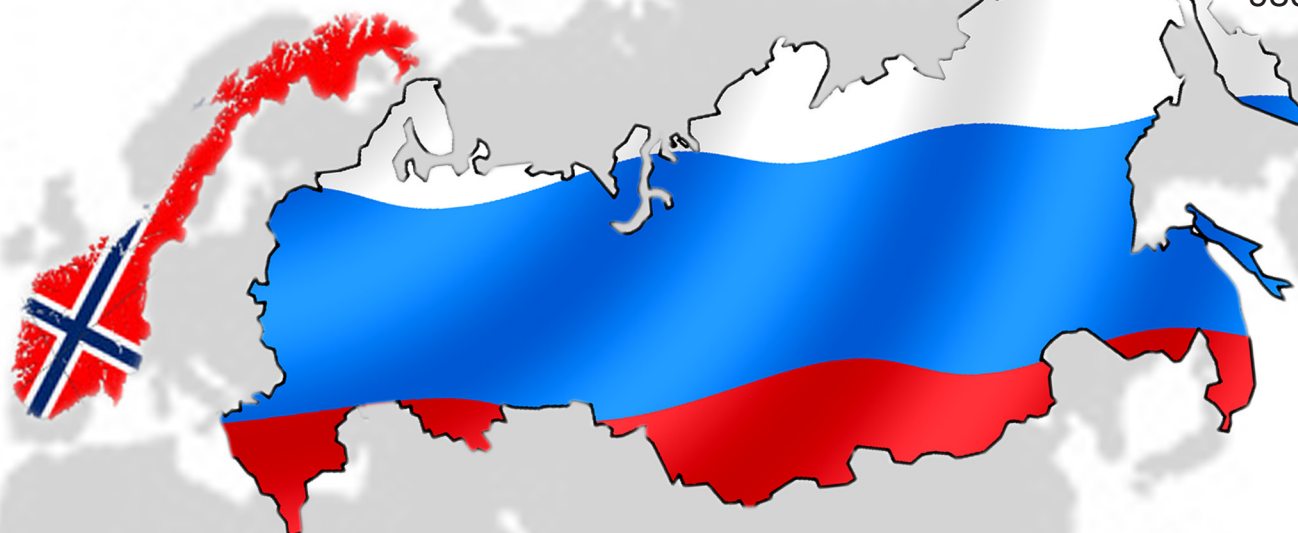


980082

980257

980139



BCR3100

Bacheloroppgave i markedsføring

05.06. 2013

Russland som marked for norske SME-bedrifter

Markedshøyskolen
Våren 2013

”Denne bacheloroppgaven er gjennomført som en del av utdannelsen ved Markedshøyskolen. Markedshøyskolen er ikke ansvarlig for oppgavens metoder, resultater, konklusjoner eller anbefalinger”

Forord

Med bacheloroppgaven avsluttes en treåring bachelorgrad innenfor markedsføring ved Markedshøyskolen. Vi vil først og fremst rette en takk til våre informanter, som har bidratt med informasjon til denne studien.

Vi vil også takke til Innovasjon Norge, avdeling Russland som har gitt oss nyttig og hjelpsom informasjon.

En siste takk går til vår veileder Tore Mysen for gode råd og veiledning.

Oslo, 5. Juni 2013.

Innholdsfortegnelse

Forord	3
Sammendrag	6
1.0 Russland som et marked	7
1.1 Definisjon på små og mellomstore bedrifter	8
1.2 Problemstilling	8
1.3 Videre oppbygning av oppgaven	9
2.0 Internasjonalisering	10
2.1 Introduksjon	10
2.2 Motiver	10
2.2.1 Motiver for SME	12
2.3 Internasjonaliseringsmodeller	12
2.4 Inngangsstrategi	16
2.4.1 Eksport	17
2.4.2 Lisensiering	18
2.4.3 Joint venture	18
2.4.4 Heleide datterselskap	19
2.4.5 Risiko og kontroll	19
2.6 Samarbeid og valg av samarbeidspartnere	20
2.6 Suksessfaktorer	22
2.6.1 Politisk og juridisk risiko	26
2.6.2 Den Politiske og økonomiske kulturen	26
2.6.3 Kulturelle barrierer	27
2.6.4 Skatte og rettsvesenet	27
2.6.5 Korrupsjon og kriminalitet	28
2.6.6 Oppsummering og vurdering av utfordringer og barrierer	29
2.6.7 Faktorer for å lykkes i Russland	30
2.6.8 Oppsummering og utvikling av intervjuguide	31
3.0 Metode	34
3.1 Forskningsdesign	34
3.2 Utvalgsstrategi og rekruttering av informanter	35
3.3 Intervjuguiden	36
3.4 Transkribering, kvalitetssikring og etiske problemstillinger	37
3.5 Gjennomføring av intervjuene	38
3.6 Analysestrategi	39
3.7 Analyseprosessen	39
3.8 Forskningsdesignets kvalitet	39
3.9 Pålitelighet	39
3.10 Troverdighet	40
3.11 Overførbarhet	41
3.12 Bekreftbarhet	41
4.0 Resultat, funn og diskusjon	42
4.0.1 Bedriftspresentasjon Stokke	42
4.0.2 Bedriftspresentasjon Windy	42
4.1 Motiver	42
4.2 Internasjonaliseringsmodeller og valg av inngangsstrategi	44
4.3 Samarbeid og valg av samarbeidspartnere	46
4.4 Suksessfaktorer	48

5.0 Konklusjon	52
5.1 Motiver	52
5.2 Internasjonaliseringsmodeller og valg av inngangsstrategi	52
5.3 Samarbeid og valg av samarbeidspartnere	53
5.4 Suksessfaktorer	53
6.0 Refleksjoner og videre forskning	55
7.0 Litteraturliste	56

Vedlegg:

Vedlegg 1: Intervjuguide

Vedlegg 2: Intervjuguide engelsk

Vedlegg 3: Transkribering Stokke

Vedlegg 4: Transkribering Windy

Vedlegg 5: Oversiktsmatrise

Vedlegg 6: E-post mal til bedrifter

Figurer:

Figur 1.0	7
Figur 2.0	9
Figur 2.1	11
Figur 2.2	16
Figur 2.3	17
Figur 2.4	19
Figur 2.5	26

Sammendrag

I denne studien ble det undersøkt hvordan norske SME-bedrifter klarer seg i det russiske markedet. Det ble her diskutert hvilke motiver og inngangsstrategi som ble valgt. Videre ble det kartlagt hvilken utfordringer og barrierer SME-bedrifter kan stå ovenfor, og hvordan casebedriftene har håndtert disse utfordringene og problemene. Samtidig som det ble sett på hvilke læringseffekter andre bedrifter kan hente ut ifra casebedriftenes erfaringer.

For å undersøke dette har det blitt gjennomført en kvalitativ undersøkelse der det ble intervjuet to bedrifter, Stokke og Windy, som begge driver med direkte eksport til Russland.

På bakgrunn av undersøkelsen er det kommet fram til at det er utenlandske markedsmuligheter, og profitt og vekstmål som er hovedmotivasjonen for etablering i Russland. Det er også kommet fram at en kan forklare internasjonaliseringsprosessen til casebedriftene ut i fra Uppsalaskolen. Begge bedriftene sier at det har vært en lang og utfordrende vei for å oppnå suksess, da Russland er et krevende marked preget av trangsynte byråkrater og korrupsjon. Utfordringene casebedriftene har møtt er blant annet korrupsjon og språkbarrierer. En vesentlig faktor som kom av resultatene er valg av samarbeidspartnere. Begge bedriftene anser samarbeid som helt avgjørende for deres tilstedeværelse i Russland.

1.0 Russland som et marked

Russland er en del av BRICS-landene, som står for en samlebetegnelse Brasil, Russland, India, Kina og Sør-Afrika, og disse landene står for fremvoksende økonomier. I følge NRCC (2011) er det gjort få undersøkelser om norske bedrifter på det russiske markedet. Dette fordi Russland er et relativt nytt marked. Derfor vil det være spesielt interessant å se på hvordan norske bedrifter klarer seg i det russiske markedet.

Markedet i Russland har et stort potensial for internasjonale bedrifter fordi det vokser svært raskt. Det er et stort potensial for norske bedrifter å gå inn i det russiske markedet, fordi de lokale bedriftene ikke er i stand til å tilfredsstille etterspørselen.

Russland har i stadig sterkere grad blitt et viktig marked for norske bedrifter, og det er flere grunner til dette. Handelen mellom Russland og Norge har vært voksende og begge land legger betydelig vekt på gjensidig handel. Handelsvolumet mellom begge land har økt raskt. I Russland er økonomien voksende og de har vist tilfredsstillende makroøkonomisk utvikling i løpet av de siste ti årene. Den har en gjennomsnittlig BNP-vekst på 7% noe som er bemerkelsesverdig. Arbeidsledigheten har gått ned, og er mindre enn 6%. Samtidig som den statlige gjelden er redusert og Russland har fått stabile valutareserver de siste ti årene. En av mange grunner for at markedet er voksende er den hurtigvoksende middelklassen i Russland, som skaper et høyt markedspotensial. Det er også viktig å nevne at forbruket fortsetter å øke i Russland (NRCC 2011).

Den russiske økonomien står ovenfor en transformasjon fra en statseid fase til en kapitalistisk fase. Denne overgangen trenger investeringer som skaper en situasjon som utenlandske bedrifter kan dra nytte av. I Russland har det blitt gjort forsøk på å forenkle regelverket, men på dette tidspunktet er resultatene lang fra målet. Allikevel er det politiske og juridiske rammeverket mer stabilt enn noen gang. Russland har flere reformer som blant annet skal styrke investeringsklimaet, gjennom skattereformen og reguleringer, styrke eiendomsretten og utvikle finansielle markeder og institusjoner. Disse reformene gjør at det russiske miljøet er relativt stabil og mer forutsigbar.

Norge bidrar i dag for 0,3% av all russisk vareomsetning og Russland bidrar med 1,5% av den norske omsetningen (NRCC 2011). I mange bransjer er konkurransen underutviklet på grunn av at lokale russiske bedrifter ofte ikke er i stand til å tilfredsstille den stadige voksende etterspørselen i markedet. Det kan være flere grunner til det, deriblant mangel på ressurser og kompetanse, dårlig infrastruktur og utdatert utstyr. Ofte nøler internasjonale bedrifter med å gå inn i det russiske marked på grunn av sin kompleksitet, og det at de er i en fase med overgangsökonomi (Kouznetsov 2009). Dermed kan en si at det russiske markedet er et unikt marked som ikke bare tilbyr et stort potensial for utenlandske bedrifter, men har i tillegg en rekke utfordringer og fallgruver som er viktig å vite før du går inn i markedet.

1.1 Definisjon på små og mellomstore bedrifter

Konseptet med små og mellomstore bedrifter, heretter kalt SME, er blitt definert forskjellig blant forskere. SME er referert til bedrifter i alle sektorer, så lenge de ikke overstiger en bestemt størrelse. I følge Europakommisjonen (2005) går SME-bedrifter under kategorien mikro, små og mellomstore og omhandler bedrifter som sysselsetter færre enn 250 personer. SME-bedrifter må også ha en årlig omsetning som ikke overstiger 50 millioner euro eller en årlig balansesum som ikke overstiger 43 millioner euro.

1.2 Problemstilling

Mulighetene i Russland gjør at det er spesielt interessant å se på hvordan norske bedrifter klarer seg i dette markedet. Temaet for denne oppgaven er norske SME-bedrifter som har forhandlere i Russland, og hvilke erfaringer de har hatt med denne prosessen i forhold til motiver, inngangsstrategi, utfordringer og barrierer.

Spørsmål som ønskes besvart i denne oppgaven er:

- Hvilke motiver har norske bedrifter hatt for valg av Russland?
- Hvilken inngangsstrategi har norske bedrifter benyttet for å komme inn på markedet?
- Hvilke utfordringer og problemer har disse bedriftene møtt?
- Hvordan har de håndtert disse utfordringene og problemene?
- Og hvilke læringseffekter kan en hente ut av disse erfaringene?

1.3 Videre oppbygning av oppgaven

I neste avsnitt vil sentrale teorier som behandler ulike aspekter i internasjonalisering bli utdypet. Videre vil metode og framgangsmåte bli behandlet. Deretter vil resultater bli presentert og tilslutt en konklusjon.

2.0 Internasjonalisering

2.1 Introduksjon

I dette kapitlet vil Hollensen og Bradleys motiver for internasjonalisering bli presentert. Deretter blir internasjonaliseringsmodeller drøftet, og det vil bli tatt utgangspunkt i Uppsala modellen, Gielenes og Dekimpes teori og ulike modeller som Andersen (1993) viser til. Videre vil det bli sett på ulike typer inngangsstrategi. Etter dette vil det bli sett på samarbeid og valg av samarbeidspartner, og tilslutt vil det bli sett på suksessfaktorer som forklarer hva som skal til for at en bedrift lykkes.

2.2 Motiver

Bedrifter kan ha mange ulike motiver for å gå inn på det internasjonale markedet, og det kan for eksempel være økt konkurranse på hjemmemarkedet, nye markeder eller få full kapasitetsutnyttelse. I denne oppgaven vil det bli fokusert på Hollensens to motiver: Reaktive og proaktive samt Bradleys (2005) motiver.

Ifølge Hollensen (2011) kan motiver for internasjonalisering variere fra bedrift til bedrift, men den viktigste faktoren er å tjene penger. Han mener videre at en faktor alene ikke utløser handling, men at en miks av faktorer gjør at en griper til handling. Hollensen (2011) har delt inn motiver for internasjonalisering i to grupper: Proaktive motiver og reaktive motiver. Proaktive motiver handler om bedriftens beslutninger for å øke salget gjennom å nå stordriftsfordeler, dra nytte av utenlandsk markedsmuligheter og teknologisk kompetanse, mens reaktive motiver er definert som faktorer som tvinger bedriften til å endre strategi og gå inn i utenlandske markeder som følge av press fra konkurrentene og andre trusler (Hollensen 2011).

Bradley (2005) nevner flere grunner til at en bedrift bestemmer seg for å gå utenlands. Disse er utenlandske markedsmuligheter, teknologisk kompetanse, produktets særegenhet og muligheten til å nå stordriftsfordeler.

Hollensen (2011) har justert en liste over proaktive og reaktive motiver med flere faktorer. Disse faktorene er gjengitt i figuren under:

Proaktive motiver	Reaktive motiver
Profitt og vekstmål	Konkurransepress
Ledelsesmessig trang	Mettet hjemmemarked
Teknologisk kompetanse/Unikt produkt	Overproduksjon/overkapasitet
Stordriftsfordeler	Sesongvariasjoner i etterspørsel
Skattefordeler	Nærhet til internasjonale kunder/psykologisk avstand

Figur 1.0 Faktorer for å starte eksport (Hollensen 2011)

For eksempel hvis en norsk bedrift beslutter å flytte sin produksjonsvirksomhet til Russland, fordi dette landet har lavere skatt enn i Norge, er det en skattefordel for bedriften og et motiv for å gå inn i et annet marked.

Hollensen (2011) mener videre at ledelsesmessig trang kan sees på som et internasjonaliserings motiv, fordi entusiasme fra ledelsen mot utenlandske aktiviteter kan spille en avgjørende rolle i beslutningsprosessen.

I forhold til reaktive motiver, mener Bradley (2005) at det er flere viktige faktorer som kan påvirke bedriftens beslutning om å internasjonalisere seg. Det gjelder for eksempel uønsket utenlandske bestillinger, overkapasitet og overproduksjon, ønske om å følge konkurrenter og mettet hjemmemarked. I motsetning til Bradley, mener Hollensen (2011) at den første faktoren for reaktive motiver antas å være konkurransepress. I tillegg til de overnevnte reaktive motiver, sier Hollensen (2011) at sesongvariasjoner i etterspørselen kan være en sterk grunn til at en bedrift velger å gå utenlands. Videre hevder han at psykisk og fysisk nærhet er i stand til å spille en viktig rolle i den internasjonale virksomheten til en bedrift.

2.2.1 Motiver for SME

I følge OECD (2009) er de mest sentrale motivene for SME vekstmotiver, utenlandske markedsmuligheter, ledelsesmessig trang og hjemmemarkedets faktorer.

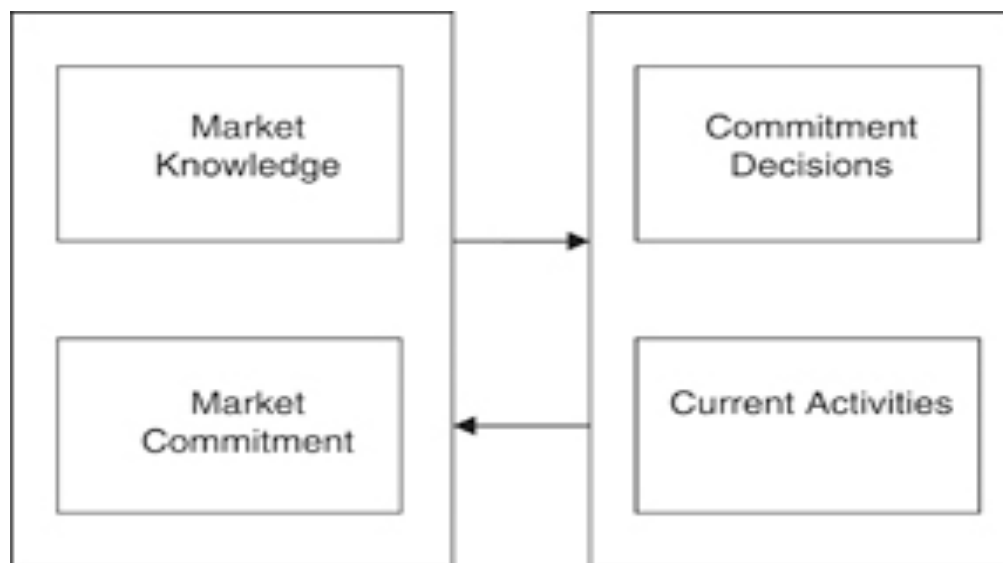
Ved vekstmotiver, ble vekstmuligheter knyttet til internasjonale markeder identifisert som en sentral pådriver for bedrifters internasjonalisering (OECD 2009). Det en kan se her, er at det stemmer godt overens med motivet til Hollensen, profitt og vekstmål. For SME er ønsket om kortsiktig profitt spesielt viktig, som er et stadium av interesse for eksport og motivasjon for vekst. Et annet motiv OECD (2009) mener er sentralt for SME er utenlandske markedsmuligheter. Det handler om at tiltrekningene av de utenlandske markedsmulighetene er sannsynlig å oppmuntre beslutninger om vurdering av internasjonalisering. Dette stemmer godt overens med motivet til Bradley, utenlandske markedsmuligheter. Videre var ledelsesmessig trang listet opp som en mulig pådriver. Både Hollensen og Bradley nevner dette som et motiv. Det handler om at en motivasjon gjenspeiler et ønske, driv og entusiasme av ledelsen mot internasjonale markedet. En entusiasme kan eksistere bare fordi lederen vil være en del av en bedrift som opererer internasjonalt. Vanligvis spiller ledelsesmessige holdninger en avgjørende rolle i å bestemme internasjonaliserings aktiviteter i SME. Det siste motivet OECD (2009) mener er sentralt for SME, er mettet hjemmemarked. Hollensen og Bradley sier at en bedrift kan bli presset til å eksportere på grunn av at hjemmemarkedet har lite markedspotensial eller at det er mettet.

2.3 Internasjonaliseringsmodeller

Det finnes mange forskjellige modeller og teorier som handler om bedrifters internasjonaliseringsprosess, og som forklarer deres internasjonale atferd. Modeller og teorier som blir presentert i denne oppgaven er Uppsala modellen, Gielenes og Dekimpes teori og Andersen (1993) som viser til flere trinnvise internasjonaliseringsmodeller.

Johanson og Vahlne utarbeidet i 1977 en modell, bedre kjent som Uppsalamodellen. Ifølge Solberg (2009, 121) er Uppsalamodellen en form for internasjonalisering hvor interaksjon mellom bedrift og marked gir gradvis kunnskapsoppbygging. En tilfeldig eksport fører til positiv læring, som fører til nye framstøt og nye positive erfaringer. Positive framstøt leder til positive erfaringer, som igjen fører til at bedrifter prøver seg videre i andre markedet. Teoriene forklarer videre at en starter med gradvis eksportframstøt gjennom distributører og agenter, for så og gradvis bygge opp egne

salgsselskaper eller produksjon i utlandet. Modellen forklarer bedrifters tankegang før internasjonale framstøt i utlandet. Den er bygd opp på en rekke undersøkelser gjort på det svenske markedet, og den viser blant annet at bedrifter har en ”trang” til å gjøre internasjonale framstøt gradvis, og ikke i en stor enkelt operasjon. Grunnen til at bedrifter ikke investerer fullt ut fra første stund er mangel på markedskunnskap (Johanson og Vahlne 1977. Ifølge Carlsson, Nordegren og Sjöholm (2005) kan en dele de relevante markedskunnskaper inn i objektiv kunnskap og to typer erfaringsbasert kunnskap: generell kunnskap og markedsspesifikk kunnskap. Objektiv kunnskap kan læres ved å studere et nytt marked før en går inn i det, og det inkluderer kunnskap om markedes størrelse, kjøpskraft blant kunder, lover og forskrifter (Carlsson, Nordegren og Sjöholm 2005). Generell kunnskap gjelder markedsføringsmetoder, formaliteter knyttet til kjøp, salg, betalinger, ansatte og felles kjennetegn ved visse typer kunder og leverandører, uavhengig av deres geografiske plassering. Denne type kunnskap om markedet er lært gjennom internasjonale operasjoner generelt og kan overføres fra et land til et annet (Carlsson, Nordegren og Sjöholm 2005). Ved å ta i bruk figur 2.0, kan en se at markedskunnskap og markedsengasjement påvirker avgjørelser om engasjement og måten nåværende aktiviteter er gjort, og disse faktorene kan igjen påvirke kjennskap og markedsforpliktelser.



Figur 2.0 Internasjonaliseringsmodellen (Johanson og Vahlne 1977)

Har en bedrift få eller begrenset kunnskap om et marked de ønsker å gå inn i, kan det føre til økt risiko og kanskje høyere kostnader for bedriften. I første omgang mener modellen at bedrifter bør gjøre internasjonale framstøt til nærliggende markeder med små eller få kulturelle forskjeller for å tilegne seg erfaringer og for å redusere risikoen. Når det er gjort kan bedriften trinnvis gå inn i andre markeder med større psykisk avstand eller få likheter.

Psykisk avstand kan forklares som forskjeller mellom to land når det kommer til landets utvikling, kultur, forretningspraksis og forhandlingsmåter. Som nevnt ovenfor bruker bedrifter å redusere risikoen rundt dette ved å gjøre internasjonale fremstøt i nærliggende markeder med liten psykisk avstand for så å ekspandere til andre markeder med større psykisk avstand (Johanson og Vahlne 2003). De landene som har kort psykisk avstand til Russland vil ha større sjanse til å lykkes enn andre land som ikke har nærhet. Bakgrunnen for dette er at disse landene har større kunnskap og kjenner bedre til russiske skikker og kultur.

Teorien til Gielens og Dekimpe (2007) mener at beslutninger i forhold til internasjonalisering beror på bedriftenes egne internasjonale erfaringer og konkurrentenes internasjonale strategier. Dersom bedriften mangler erfaring eller ikke vet hva slags strategi en må velge for å gå inn på et nytt marked, kan en internasjonaliseringsprosses være å se hva konkurrentene har gjort. Ved å gjøre dette kan bedriften slippe å gjøre feil som konkurrentene har gjort, og fokusere på det de har gjort som har virket i etableringen.

Andersen (1993) nevner fire andre trinnvise internasjonaliseringsmodeller. Disse modellene er relativt lik Uppsalamodellen, og de blir gjengitt i korte trekk i figurene under:

Bilkey og Tesar (1977)	Cavusgil (1980)	Czinkota (1982)	Reid (1981)
Trinn 1) Ledelsen er uinteressert i eksport	Trinn 1) Bedriften fokuserer på hjemmemarkedet	Trinn 1) Det totalt uinteresserte firma	Trinn 1) Oppmerksom på eksport. Vurderer mulighetene
Trinn 2) Ledelsen tar imot bestillinger for eksport, men jobber ikke aktivt for å utforske mulighetene	Trinn 2) Pre- eksport stadiet. Bedriften leter etter informasjon og evaluerer muligheten for å innlede eksport	Trinn 2) Det delvis interesserte firma	Trinn 2) Intensjon om eksport. Motivasjon og holdninger
Trinn 3) Ledelsen utforsker mulighetene for eksport	Trinn 3) Eksperimentell involvering. Begrenset eksport til mentalt nære markeder	Trinn 3) Det utforskende firma	Trinn 3) Testing av eksport. Erfaring gjennom begrenset eksport
Trinn 4) Bedriften eksporterer sporadisk til mentalt nære land	Trinn 4) Aktiv engasjement. Eksport til nye land, direkte eksport og økning i salgsvolum.	Trinn 4) Det eksperimenterende firma	Trinn 4) Evalueringer av erfaringer fra eksport
Trinn 5) Bedriften er	Trinn 5) Forpliktende	Trinn 5) Den erfarne småskala	Trinn 5) Avgjørelser om

erfaren innen eksport	engasjement. Tildele ressurser til utlandet vurderes.	eksportør	eksporten skal fortsette eller ikke
Trinn 6) Ledelsen utforsker muligheten for å eksportere til mentalt fjerne land		Trinn 6) Den erfarne store eksportør	

Figur 2.1 Ulike trinnvise internasjonaliseringsmodeller (Andersen 1993)

Ifølge Andersen (1993) forklarer disse modellene internasjonaliseringsprosessen fra et innovasjonsperspektiv, hvor bedriftene lærer etter hvert. Modellene har flere likheter, og hovedforskjellene er antall trinn og betegnelsene for hvert trinn.

Ifølge OECD (2009) viser forskning at SME ofte er inspirert av Uppsalamodellen. Manglende kunnskap om internasjonale markeder representerer et stort hinder for internasjonalisering av SME. En kan derfor si at internasjonalisering av SME ofte skjer i nære markeder for å tilegne seg kunnskap og erfaring, for så å gå i fjerne markeder. Sammenlignet med bedrifter som er ”født” globale, er internasjonaliseringsevnen til SME relativt lav. Dette er fordi SME ofte har lite kunnskap, erfaringer og kompetanse.

2.4 Inngangsstrategi

Inngangsstrategi kan defineres som måten bedrifter velger å være engasjert eller representert i internasjonale markeder (Solberg 2009). Det finnes ulike strategier for hvordan bedrifter går inn i nye markeder på og i hvilken grad bedriftene går inn. Noen ønsker å komme inn på markedet fortest mulig, mens andre går inn i et marked sent og i begrenset omfang. Det er ingen fasitsvar på hvordan bedrifter kan gå inn i et nytt

marked, det avhenger derimot om bedriftens kompetanse, størrelse, ressurser, og forholdene i markedet dem ønsker å ekspandere til (Solberg 2009).

Kotler (2005) gjør rede for fire ulike inngangsstrategier; Eksport, lisensiering, joint venture og heleide datterselskap.

2.4.1 Eksport

Eksport er den vanligste måten å gi inn i et nytt marked på (Kotler 2005, 327). Ifølge Jansson (2007) er eksport den vanligste inngangsstrategien for SME bedrifter. Det kan skje enten ved direkte eller indirekte eksport. Ifølge Mysen (2013) har eksport to klare fordeler. Disse er at eksport skaper fleksibilitet og er en kostnadseffektiv måte å raskt gå inn i nye markeder på. Ved eksport blir produktene produsert på hjemmemarkedet eller i et annet marked, og deretter ført videre direkte til kundene eller indirekte til det markedet bedriften skal etablere seg i ved hjelp av partnere på hjemmemarkedet eller distributører og salgsagenter som bedrifter har på markedet de skal inn i. Å bruke eksport som inngangsstrategi krever valg av partner enten på hjemmemarkedet eller i det nye markedet hvis ikke bedriften selger direkte til kunden (Mysen 2013).

Ved indirekte eksport benytter bedrifter seg av et mellomledd i hjemlandet. Denne formen for inngangsstrategi er en svært forsiktig måte å inntre et marked på (Mysen 2013). I indirekte eksport kan mellomledd være:

- Eksportgrossister
- Eksportagenter
- Handelshus
- Felles eksportaktiviteter
- Meglere

Direkte eksport er når bedriften selv tar kontakt med potensielle kjøpere eller brukere i et annet marked eller inngår samarbeid eller avtaler med partnere i markedet som skal ta seg av salg eller distribusjon av produktene (Mysen 2013). Mellomledd i direkte eksport kan være:

- Distributører og agenter
- Importør, grossist og detaljist
- Salgskontor

2.4.2 Lisensiering

Ved lisensiering gir bedriften rettighetene til immaterielle eiendeler til andre for en bestemt periode, ved at lisensgiveren betaler en avgift fra lisenstakeren (Kotler 2005). Lisensiering brukes ofte i forbindelse med patent eller beskyttet varemerke, og brukes som en strategi for å komme inn på nye markeder (Mysen 2013).

2.4.3 Joint venture

Joint venture er en etablert samarbeidsform mellom to eller flere uavhengige bedrifter, og kan sees på som en form for strategisk allianse. En slik samarbeidsform er mye brukt av utenlandske bedrifter som skal inn i et nytt marked, da det ofte kan være vanskelig å få innpass i et nytt marked med annen kultur og preferanser (Kotler 2005). Det er mange fordeler med joint venture, og den tydeligste fordel vil kanskje være kompetansedeling. Det kan være til hjelp fordi alle markeder har forskjellige preferanser og partnerens kunnskaper kan hjelpe til å velge en strategisk måte å inntre markedet på. Det kan være noen markeder det kan være vanskelig for utenlandske bedrifter å etablere seg i, og da er det i mange tilfeller bare joint venture som er den eneste mulige inngangsstrategien (Solberg 2009).

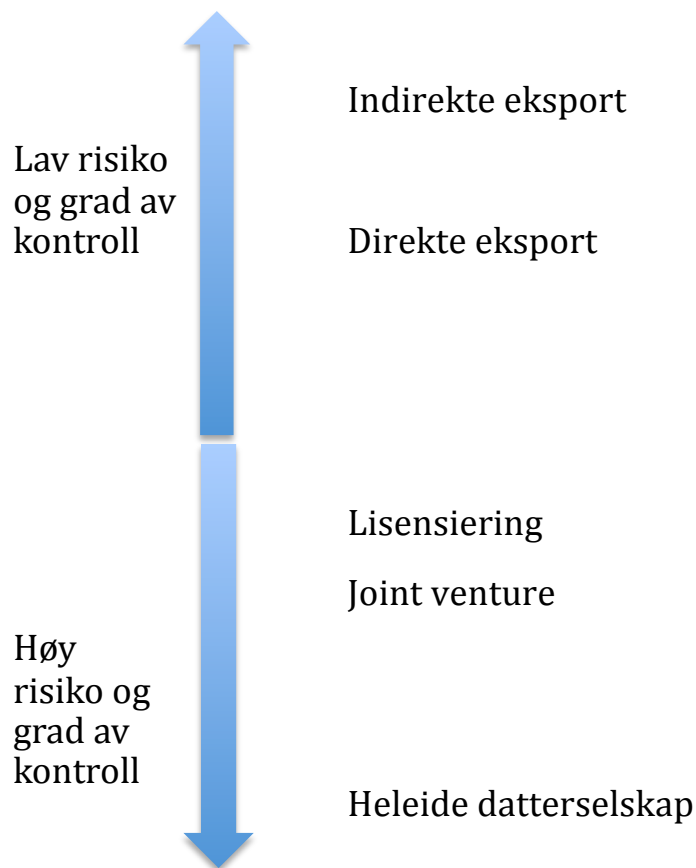
Det finnes flere ulemper med joint venture. Den største er nok svak kontroll over teknologien, det vil si at hvis en bedrift går inn i et samarbeid kan den risikere å gi bort viktig kompetanse til partnerne. Med delt partnerskap kan det oppstå konflikter, det kan for eksempel være kontroll mellom de involverte bedriftene i joint venture hvis de har forskjellig syn på hvordan strategien bør være eller målene (Kotler 2005). Forskjeller mellom lederstil og kultur kan også ende med dårlig samarbeid mellom partene, det er derfor viktig med god kommunikasjon og planlegging.

2.4.4 Heleide datterselskap

Et annet alternativ for etablering i Russland kan være heleide datterselskap. Denne type inngangsstrategi er den dyreste, men også det sikreste alternativet for bedrifter som ønsker å sikre sine teknologiske fortrinn (Solberg 2009). Dette er fordi bedriften eier 100 prosent av bedriften.

2.4.5 Risiko og kontroll

I figuren nedenfor er det illustrert i hvilken grad de ulike inngangsstrategiene fører med seg av risiko og kontroll. Ifølge Mysen (2013) varierer risikoen etter hvor mye kapital og ressurser som brukes i engasjementet. Risiko handler også om hvor mye kompetanse bedriften har når det gjelder å være på internasjonale markeder og hvor etablerte og kompetent samarbeidspartnerne er i det markedet bedriften ønsker å etablere seg i (Mysen 2013).



Figur 2.2 endret etter Mysen (2013)

Ved å bruke eksport er det minimale kontrollmuligheter, dette fordi bedriften i stor grad gir styringen av aktivitetene til samarbeidspartnerne i utlandet og ved denne type inngangsstrategi er risikoen minimal. Det er fordi det er brukt minimalt med kapital og ressurser, og derfor er risikoen mindre hvis det ikke skulle gå bra (Mysen 2013). I lisensiering er risikoen relativt lav, fordi det ikke er mye kostnader knyttet til denne inngangsstrategien. Samtidig er kontrollmulighetene lave, dette fordi andre overtar kontrollen over teknologien og merkevaren (Kotler 2005). Videre kan en i joint venture redusere risikoen, fordi risikoen deles mellom partene. Derimot har bedrifter lavere kontroll gjennom en slik inngangsstrategi, og interessekonflikter mellom partene kan fort oppstå (Kotler 2005). Heleide datterselskap gir stor grad av kontroll, samtidig som den krever mye tid, kunnskap og kapital. Risikoen kan i tillegg være stor, med tanke på finansielle og politiske risikoer (Kotler 2005).

2.6 Samarbeid og valg av samarbeidspartnere

Samarbeid blir definert som å arbeide sammen mot felles mål (Språkrådet 2010).

Ifølge Haugland (1996) er det alltid en viss usikkerhet når en bedrift skal inn i ett nytt

marked, for å minske denne usikkerheten kan en opprette et samarbeid med en eller flere partnere. Bedrifter kan ha flere forskjellige motiver for å samarbeide. Haugland (1996) viser til at målsetningen for bedrifter kan være å styrke deres posisjon og tilgang til kompetanse og teknologi.

Motiv for samarbeid	Prosentvis fordeling
Tilgang til nye markeder	50%
Oppnå større bredde i produkttilbudet	44%
Tilgang til ny kompetanse/teknologi	39%
Ledd i en internasjonaliseringsprosess	28%
Tilgang til nye distribusjonskanaler	28%
Komme konkurrenter i forkjøpet	25%
Redusere produksjonskostnader	21%
Redusere risiko	18%
Redusere distribusjonskostnader	8%
Offentlige reguleringer	4%

Figur 2.3 etter Haugland (1996)

Under et samarbeid er det viktig å vurdere og analysere bedriftens kompatibilitet, sånn at en kan få oversikt over styrker og svakheter til hverandre (Haugland 1996). Kompatibilitet vil si evnen bedriften har til å arbeide sammen.

Valg av samarbeidspartner og samarbeidsområde er avgjørende kriterier for at et samarbeid skal lykkes. Ifølge Haugland (1996) er det mange bedrifter som er kritisk til samarbeid, fordi de er redde for å tape verdifull kompetanse. Det kan unngås ved å

velge rett samarbeidspartner og valg av riktig oppbygning av organisasjon, styring og ledelse. For at et samarbeid skal lykkes er valg av rett samarbeidspartner helt avgjørende. Ifølge Haugland (1996) må bedrifter tenke nøye igjennom hva de skal se etter i en partner før det blir inngått et samarbeid. En god samarbeidspartner gjør det mulig å oppnå målene som er satt, fordi den utfyller bedriftens sterke sider og motvirker de svake. Det er ingen krav om felles målsetninger, men målene må ikke være motsigende. Ifølge Haugland (1996) er det viktig at bedrifter som inngår samarbeid har samme mål for å lykkes. Hvis dette ikke er tilstede er det stor sannsynlighet for at et samarbeid ikke vil lykkes.

Det som kjennetegner et godt samarbeid er tillit som styringsmekanisme og felles positiv avhengighet mellom partene. En annen faktor som er avgjørende er god kommunikasjon mellom partene, holder noen av partene igjen informasjon kan andre oppfatte at det blir gjort med hensikt, og det kan da ødelegge for et godt samarbeid (Haugland 1996).

2.6 Suksessfaktorer

Det finnes mange definisjoner om suksess, men ifølge Språkrådet (2010) kan en forklare suksess som en handling med heldig utfall. Suksessfaktorer kan dermed forklares som handlinger som kan lede til positive resultater.

Jacobsen (2011) peker på to sentrale faktorer for at bedrifter lykkes i utlandet. Disse er at bedriften må være internasjonalt konkurransedyktig og markedet bedriften ønsker å etablere seg i, må være fristende å være i for bedriften.

Konkurransedyktigheten handler om hvilke ressurser og hvilken kompetanse bedriften har, og hvordan de anvender disse. For at markedet bedriften ønsker å etablere seg i skal være fristende må det være muligheter for langsiktig vekst i markedet (Jacobsen 2011).

Ifølge Sousa, Lopez og Coelho (2008) kan en dele suksessfaktorer inn i interne og eksterne faktorer. De eksterne faktorene er forhold som bedriften selv ikke kan kontrollere, mens de interne faktorene er innad i bedriften.

De mest interessante funnene i undersøkelsen til Sousa, Lopez og Coelho (2008) er gjengitt i figuren under.

Interne faktorer	Eksterne faktorer
Produktstrategi	Juridiske og politiske
Reklamestrategi	Kulturelle forskjeller
Proaktiv og reaktiv	
Markedsforskning	
Firmaets kapasitet og kompetanse	
Eksport forpliktelser og støtte	

Figur 2.4 endret etter Sousa, Lopez og Coelho (2008)

Funnene i undersøkelsen til Sousa, Lopez og Coelho (2008) viser at tilpasning av produkt- og reklamestrategi har en positiv effekt på suksessfaktorer. Bedrifter må velge om en skal standardisere eller tilpasse sine produkter. Standardisering vil si at alle deler av bedriftens markedsføringsaktiviteter er lik i alle markeder. Det gjelder produkt, reklame, pris og distribusjonskanaler. Mens tilpasning vil si at bedriften tilpassere markedsføringsaktivitetene i de ulike markedene (Solberg 2009). I følge Sousa, Lopez og Coelho (2008) er det avhengig av hvilken bransje bedriften er i. Noen bedrifter kan oppnå bedre resultater ved å bruke en standardiseringsstrategi, mens andre bransjer kan oppnå bedre resultater etter tilpasningsstrategi. Eksportsuksess er avhengig av i hvilke sammenheng en bedrift opererer i, det handler om å velge riktig produkt- og reklamestrategi for å få suksess.

Videre ble det gjort funn i undersøkelsen som viser at hvis bedriften er proaktiv har det positiv effekt på suksessfaktorer. En kan bruke kategorisering av proaktiv og reaktiv for å forklare den strategiske retningen for bedriften. Ved proaktiv tar bedriften initiativ til å våge seg ut for å søke nye muligheter og undersøke nye alternativer. Proaktive bedrifter er mer oppmerksomme på interne og eksterne forhold, og kan dermed få informasjonsfordeler som kan føre til høyere ytelsesnivåer.

Ifølge Sousa, Lopez og Coelho (2008) har flere empiriske studier nevnt at markedsforskning er en viktig faktor i bedriftens utenlandske suksess. Kunnskap bedriften tilegner seg er blitt sett på som nøkkelen for å skape konkurransefortrinn. Det hevdes at bedrifter ikke bare lykkes fordi de har stor kontroll over knappe ressurser, men fordi de er i stand til å lære og bruke denne læringen mer effektivt. Med tanke på kompleksiteten og usikkerheten rundt beslutninger om eksport er informasjonen sett på som et primærmiddel som minimerer sannsynligheten for negative konsekvenser i det internasjonale markedet. Ifølge Solberg (2009) er det to måter bedrifter kan skaffe informasjon om utenlandske markeder på. Disse er erfaringsinformasjon og markedsanalyser.

Ved erfaringsinformasjon mener en at bedriften kan hente informasjon gjennom tidligere erfaringer og det bedriften har opparbeidet seg igjennom hvordan ulike markedstiltak som virker, om kunde og konkurrentatferd og kjennskap til lover og regler (Solberg 2009, 181).

En kan dele markedsanalyser i tre typer. Den første er eksplorative, hvor en identifiserer kritiske problemstillinger som en kan møte i det aktuelle markedet. Den andre er deskriptive, hvor en kartlegget et godt bilde av en bestemt situasjon. For eksempel markedsvolum, vekst og kjøpsatferd. Den siste er kausalundersøkelser, det vil si å finne årsaker til hvorfor et marked utvikles i en bestemt retning. De to siste typene kan også hente informasjon fra sekundærdata, eksempler på sekundærdata kan være Innovasjon Norge og EU (Solberg 2009).

Bedriftens kapasitet og kompetanse kan ses som viktige faktorer som bestemmer suksessfaktorer. Ifølge Sousa, Lopez og Coelho (2008) mener de at en bedrift kan nyte suksess hvis bedriften sitter med rett kompetanse om produktutvikling, kundeforhold og kvalitet. Kompetanse har en stor innflytelse på bedrifter som eksporterer, fordi det kan betraktes som en verdifull og meningsfull eiendeler en bedrift har. Kompetanse bør bedriften ha for å identifisere særegenheter på de utenlandske markeder, og utvikle nødvendig markedsføringsstrategier. Kapasitet handler om i hvor stor grad bedriften har evne til å ta opp, lagre, produsere eller yte. For å få en viss eksportsuksess, må bedriften kunne svare på etterspørsel.

Videre i undersøkelsen til Sousa, Lopez og Coelho (2008) er to eksterne faktorer sentralt; Juridiske, politiske og kulturelle forskjeller.

I undersøkelsen sier funnene at den juridiske og politiske faktoren er det som kan påvirke eksportsuksessen hyppigst. Dette refereres hovedsakelig til omfanget av statlig intervensjon i markedet som kan påvirke driften av bedriften. Det ble videre i undersøkelsen rapportert at kulturelle forskjeller ikke hadde noen signifikant effekt på eksportsuksess. Ifølge Sousa, Lopez og Coelho (2008) var dette uventet funn, og forklarer at det kan være vanskelig å vurdere omfanget av kulturelle forskjeller i eksport sammenheng.

Hvorvidt en kan si at en får suksess fordi en unngår utfordringer og barrierer i et marked kan diskuteres. Ifølge Andersen (2009) er bedrifter avhengig av å identifiserer risikoer for å oppnå suksess, det vil derfor være viktig å sette opp en strategi for hvordan en ønsker å håndtere disse. Bedriften vil først og fremst stå ovenfor et valg der de må bestemme om risikoen er en risiko de kan leve med, eller om det bør iverksette tiltak slik at de kan forsøke å styre risikoen. Velger bedriften det siste alternativet er det to muligheter for styring. Den første er å redusere sannsynligheten for at en hendelse inntreffer. Den andre handler om å redusere konsekvensene av at den inntreffer. Hvis bedriften velger å leve med risikoen, kan en si at bedriften kan leve med konsekvensen av den eller at bedriften ser på det som lite sannsynlig at den inntreffer.

Russlands økonomi vokser i et svært raskt tempo og har et enormt potensial for internasjonale bedrifter. Konkurransen er ikke så veldig utviklet i de lokale foretakene, og de er ofte ikke i stand til å tilfredsstille etterspørselen som vokser. Internasjonale bedrifter viser også motvilje mot å gå inn i det russiske markedet på grunn kompleksitet og vanskeligheter med byråkrati og korrupsjon. Ifølge undersøkelsen til Jones, Fallon og Galovs (2000) har det russiske markedet en rekke utfordringer og vanskeligheter som bedrifter trenger å vite før de går inn i markedet. Undersøkelsen sier videre at bestikkelse er en normal prosedyre for å få sertifikat. Korrupsjon skjer på daglig basis. Å få relevant informasjon er en tøff jobb og lovgivningen er ikke særlig gjennomsigtig og ofte komplisert siden det ofte er endringer. Videre må små og mellomstore bedrifter ofte stå ovenfor vanskeligheter i forbindelse med fortollingsprosessen og på grunn av høyere nivå av byråkrati.

I neste avsnitt blir det gått nærmere inn på ulike utfordringer en kan møte på det russiske markedet. Den første utfordringen gjelder politisk og juridisk risiko, den

andre er den politiske og økonomiske kulturen som Russland har i dag. Deretter kommer kulturelle barrierer, så skatte- og rettsvesenet og tilslutt en femte utfordring ved korrupsjon og kriminalitet (Jones, Fallon og Galovs 2000).

2.6.1 Politisk og juridisk risiko

Når SME bedrifter skal gå inn i det russiske marked, kan de møte problemer på grunn av politiske faktorer. For eksempel høye tariff og importavgifter som kan øke kostnadene og gjøre produktene i eksportlandet dyrere. Eksporterer bedriften kan de møte problemer i fortellingen, dermed kan produktene som skal leveres til kundene bli forsinket. I indirekte eksport tar importøren eller distributøren av seg fortelling og importplikter, dette fordi de ofte er vant med framgangsmåten i vertslandet. Ifølge Jansson, Johanson og Ramström (2007) kan enkelte land stille krav om særskilte skatter eller avgifter på bestemte produkter. Dette gjør de for å at industrien skal være mer lønnsom eller for å kapre flere markedsandeler. Dette blir ofte gjort i utviklingsland, for eksempel Kina og Russland, hvor myndighetene kan manipulere for å ivareta sine innenlandske næringer eller for å få noen andre fordeler (Jansson, Johanson og Ramström 2007).

2.6.2 Den Politiske og økonomiske kulturen

Den politiske og økonomiske kulturen i Russland har utviklet seg fra kommunismen og Sovjetregimet, og til tross for kapitalismens raske vekst i landet, sliter nok Russland fortsatt med den kommunistiske arven som henger igjen. Internasjonale selskaper har klaget over at lokale sovjetiske byråkrater viser liten forståelse for hvordan markedsøkonomien fungerer og at de derfor ikke følger avtaler som er inngått av føderale myndigheter. Dette kan antageligvis skyldes at markedsøkonomien i vestlige land har utviklet seg over lang tid, mens Russland ennå ikke har klart å innføre en fullt utviklet markedsøkonomi. Det er bare 15 år siden planøkonomien og kommunismen brøt sammen. Sovjet-Russland er preget av en streng orden med stramme regler, selv i en moderne tid med økonomiske forandringer. Dette viser fortsatt hvor sterkt kommunismen står i dagens Russland. Utenlandsk engasjement, som investeringer og etableringer i Russland, kan bli dårlig mottatt av både kommunistmedlemmer i den russiske Dumaen og embetsmenn i staten. Dette fordi russiske selskaper anser seg selv som like godt kvalifiserte selskaper som de utenlandske konkurrentene (Jones, Fallon og Golov 2000).

Det politiske miljøet i Russland er relativt ustabilt, og kan ha en negativ påvirkning for utenlandske bedrifter som håper å komme inn på det russiske markedet. Ifølge uttalelsen av BMI (2010), vil det eksisterende politiske systemet i Russland være vanskelig å endre, selv i de neste 10 årene. Dette fordi korrupsjon er det største problemet med det russisk politiske og forretningsmessige miljøet. Dette vil tilslutt påvirke investeringsklimaet og utenlandske virksomheter mister interessen av å satse i Russland (Jansson, Johanson og Ramström 2007).

2.6.3 Kulturelle barrierer

Ifølge UK Trade & Investment (2012) er språk og kulturelle barrierer først og fremst en utfordring for SME-bedrifter. Det som gjør det vanskelig er å gå inn på det første markedet. En av de mest kulturelle aspektene som berører SME er når en gjør forhandlinger, fordi det er preget av mye byråkrati, papirarbeid, bestikkelser og korrupsjon. Når en bedrift tilegner seg kunnskap med å gå inn i et marked, kan de unngå slike hindringer. En kan her snakke om interkulturell kompetanse, som er svært grunnleggende for å kunne forstå hverandre og fungere godt i diverse situasjoner, både nasjonalt og internasjonalt. Det handler om *”evnen til å kommunisere hensiktsmessig og passende med mennesker som har en annen kulturell bakgrunn”* (Bøhn og Dypedahl, 2009, 13). I tillegg er det også lurt for SME-bedrifter å gjøre gode forberedelser basert på tverrkulturelle analyser. Det vil si å forsøke og avdekke hvordan forbrukerne i to eller flere samfunn er like, og hvordan de er forskjellig. En forståelse av de ulike kulturenes likheter og ulikheter som eksisterer blant nasjonene, har ekstremt mye å si på det internasjonale markedet. Jo større likhet, jo desto enklere er det å legge opp markedsstrategier, samt kunne samarbeide på tvers av landegrensene (Schiffman, Kanuk og Hansen, 2008, 399).

2.6.4 Skatte og rettsvesenet

Den neste hovedbarrieren Jones, Fallon og Golov (2000) viser til, er det juridiske og skattemessige regelverket. Det er mye som tyder på at utviklingen av rammeverket, som både russiske og utenlandske investeringer skal kunne utvikle seg i, har gått svært sakte. Dette skyldes blant annet at det ikke er lenge siden kommunismens fall, og at Russland har vært mer opptatt av egne politiske interesser framfor næringsutvikling. Noen av de største utfordringene denne artikkelen tar for seg er hyppige endringer i skattesystemet, strenge straffer for underbetaling av skatt, og korrupte skatteinspektører som er opplært til å manipulere disse straffene. En

undersøkelse gjort av Ahrend (2000) om direkte utenlandske investeringer (FDI) i Russland, viser at skiftende skattelovgivning er blant de største utfordringene for utenlandske bedrifter. Dette bør være noe norske bedrifter også må være klar over når de skal satse på det russiske markedet. Ahrend (2000) sier videre at utenlandske selskaper i Russland også opplever store problemer innen banknæringen, makroøkonomisk ustabilitet, korrupsjon, toll, risikoen for politisk endring. Vanskelighetene som utenlandske investorer møter innen skatte- og rettsystemet, er i følge Jones, Fallon og Golov (2000) med på å skape spenninger i landets politiske og økonomiske reform. Den markedsøkonomien Russland har i dag må få skattemessige og juridiske betingelser tilpasset forventningene til utenlandske investorer. Russiske myndigheter har ikke lyktes med å utvikle de økonomiske forholdene for innbyggerne og næringslivet, noe som igjen blir et problem for utenlandske bedrifter (Jones, Fallon og Golov 2000).

2.6.5 Korrupsjon og kriminalitet

Ifølge Rodriguez, Uhlenbruck og Eden (2005) forskning gjort på det russiske markedet, er korrupsjon den viktigste faktoren til at små og mellomstore utenlandske bedrifter viser motvilje til å gå inn i på det russiske markedet. Videre mener de at årsaken til korrupsjon er at kontrollen er i hendene på få mennesker i det politiske systemet. Samtidig skjer det ofte endringer i det juridiske systemet, som igjen fører til bestikkelser. Rodriguez, Uhlenbruck og Eden (2005) mener at små og mellomstore bedrifter må forstå nivået av korrupsjon i vertslandet, fordi det kan variere stort i forhold til hjemmemarkedet. Videre er det viktig å ha en forståelse av sannsynligheten for å treffe på korrupsjon,

Konkurransen har ikke utviklet seg veldig mye i mange russiske bransjer, og de lokale bedriften er derfor mesteparten av tiden ikke i stand til å tilfredsstille etterspørselen som vokser kontinuerlig. Internasjonale selskaper viser også motvilje mot å gå inn på det russiske markedet på grunn av dets kompleksitet og vanskeligheter med byråkrati og korrupsjon. Ifølge en undersøkelse gjort av Rodriguez, Uhlenbruck og Eden (2005), sliter det russiske markedet med en rekke utfordringer som trengs å bli tatt tak i for i det hele tatt å komme inn på det russiske markedet. Det er for eksempel normal prosedyre å bestikke en offentlig tjenestemann for å få sertifikat. Slik korrupsjon skjer dagelig. Det å få tak i relevant informasjon er en krevende jobb og lovgivningen er ikke veldig gjennomskiktig, og den er ofte komplisert fordi den stadig er i endring.

Små og mellomstore bedrifter sliter også med byråkrater som skaper vanskeligheter i fortollingsprosessen (Rodriguez, Uhlenbruck og Eden 2005).

2.6.6 Oppsummering og vurdering av utfordringer og barrierer

I tillegg til de positive suksessfaktorene som er nevnt over, følger det også en del utfordringer og barrierer som en SME-bedrift må være klar over når de skal etablere seg i Russland:

For det første er det en viss politisk og juridisk risiko ved å etablere seg i Russland. Et problem er høye tariff- og importavgifter og fortolling, som er blitt innført for at industrien enten skal bli mer lønnsom eller for å kapre flere markedsandeler. Det er myndighetene som står bak dette, slik at de kan manipulere for å ivareta egne innenlandske næringer, eller tjene andre fordeler. Per i dag er det slik disse reglene er, og det er derfor sannsynlig at en SME-bedrift vil møte på disse hindringene. Det er allikevel mange bedrifter som har kontakter eller samarbeidspartnere som løser disse problemene for bedriften.

Neste utfordring er den økonomiske og politiske kulturen i Russland. SME-bedrifter kan risikere å møte motstand fra trangsynte byråkrater som fortsatt henger igjen fra kommunisttiden. Utenlandsk engasjement og investeringer oppleves mer som en trussel mot landet enn en ressurs, fordi russiske selskaper mener at de er like godt kvalifiserte som de internasjonale konkurrentene. Dette kan ha en negativ effekt på SME-bedrifter, da de må kjempe mot myndighetene for å bli ”godtatt”, og de kan også bli pålagt utgifter som føles helt meningsløse. SME-Bedriften bør virkelig ha tro at de har det rette produktet som russerne vil ha, for at de skal orke å satse i det russiske markedet. De må ha en *vilje av stål*.

Videre er språk og kulturelle barrierer en stor utfordring for SME-bedrifter, da forhandlingene er preget av mye papirarbeid, bestikkelser, byråkrati og korrupsjon. SME-bedriftene bør her foreta tverrbaserte analyser for å kunne forberede seg på den russiske kulturen.

Den største utfordringen innen det skatte og rettsvesenet er stadige endringer i skattesystemet, strenge straffer for underbetaling av skatt og korrupte bankinspektører. Dette er regler som er det er vanskelig å forholde seg til, og norske

SME-bedrifter bør være forberedt på, at denne ustabiliteten skaper spenninger i landets politikk og økonomi.

Korrupsjon og et krevende byråkrati er den viktigste faktoren til at SME-bedrifter vegrer seg med å satse på det russiske markedet. Det handler her om at SME-bedrifter må forstå graden av omfanget, og sannsynligheten for at bedriften vil oppleve korrupsjon i Russland.

2.6.7 Faktorer for å lykkes i Russland

Dezhina og Saltykov (2005) viser til sju faktorer som er sentrale for at bedrifter skal lykkes i Russland. Disse blir gjengitt i figuren under:

Faktor	Prosentandel av firmaer som henviste til denne faktoren
Vellykket valg av produkt	57%
Bra team	56%
God organisert markedsføring	44%
Energieffektiv teknologi	38%
Kompetent finanspolitikk	24%
Bra samarbeid	10%
Beskyttelse av intellektuell eiendom	5%

Figur 2.5 etter Dezhina og Saltykov (2005)

Ifølge denne figuren er de viktigste faktorene vellykket valg av produkt, et godt team og bra organisert markedsføring. Ved vellykket valg av produkt handler det om at bedrifter velger produkter som passer inn i markedet. Det må være etterspørsel i det russiske markedet for at det skal være lønnsomt. Et godt team må kunne samarbeide og jobbe mot et felles mål for å kunne lykkes i Russland. God organisert markedsføring er å kartlegge mulighetene, deriblant motiv, behov og preferanser i

markedet. Videre er det viktig å legge forholdene til rette for at de riktige produktene og tjeneste blir framstilt og etterspurt (Kotler 2005).

2.6.8 Oppsummering og utvikling av intervjuguide

I den første delen av dette kapittelet ble motiver for internasjonalisering diskutert.

Først ble Hollensen (2011) sine to motiver, proaktiv og reaktiv kartlagt. Videre ble Bradleys motiver (2005) gjennomgått. Deretter ble sentrale motiver for SME behandlet. Målet har vært å se på hvilke motiver bedrifter har for etablering i utlandet. Ut ifra dette ble spørsmål 7 i intervjuguiden utviklet:

- Hvilke motiver har påvirket bedriften til å satse på det russiske markedet?

Videre ble det gått nærmere inn på internasjonaliseringsmodeller. Det ble her gjort rede for sentrale modeller som kan forklare hva som kan motivere eller påvirke en bedrift til å gå inn i et nytt marked. Deretter ble internasjonaliseringsevnene til SME diskutert. Ut ifra dette ble spørsmål 1, 2, 3, 4 og 5 i intervjuguiden utviklet:

- Hvilke internasjonale engasjement har bedriften hatt og har per i dag?
- Når kom dere inn på det russiske markedet?
- Hvilken kompetanse har dere i bedriften med tanke på å satse internasjonalt?
- Kunne dere bruke noen kunnskaper fra eventuelle tidligere internasjonal deltagelse?
- Hvordan var og er kompetansen i bedriften i forhold til Russland?

Deretter ble det gjort rede for ulike typer inngangstrategier. Disse var eksport, lisensiering, joint venture og heleide datterselskap. Videre ble det diskutert i hvilken grad de ulike inngangsstrategiene fører med seg av risiko og kontroll. Ut ifra dette ble spørsmål 6 i intervjuguiden utviklet:

- Hvilken inngangsstrategi ble valgt for det russiske markedet?

I forhold til samarbeidspartnere mente Haugland (1996) at det handler om å begrense tapet for å minske usikkerheten når en bedrift skal inn i et nytt marked. Haugland nevner at motiver for samarbeid kan være å styrke deres posisjon og tilgang til kompetanse og teknologi. Valg av samarbeidspartnere har også stor betydning for at et samarbeid skal lykkes. Mange bedrifter er kritiske til å inngå et samarbeid fordi de

er redde for å tape verdifull kompetanse. Haugland mener derfor at for å finne rett samarbeidspartner må bedriften finne en partner som opp når målene som er satt, vise tiltro og ha en felles positiv avhengighet av hverandre. Det er viktig at samarbeidspartnerne har det samme målet for å lykkes. Her ble spørsmål 8, 9, 10 utvilket:

- Hadde bedriften noe engasjement i Russland før dere fikk forhandlere der?
- Har bedriften noen samarbeidspartnere fra Russland?
- Har bedriften noen samarbeidspartnere fra Russland?

I det siste temaet ble begrepet suksessfaktor behandlet. Det ble først gjort rede for Jakobsen (2011) sin teori om hvordan bedrifter lykkes med etablering i utlandet. Deretter kunne enn i følge Sousa, Lopez og Coelho (2008) dele suksessfaktorene inn i interne og eksterne faktorer, der de mest sentrale funnene fra undersøkelsen var produkt- og reklamestrategi, proaktiv og reaktiv, markedsforskning, firmaets kapasitet og kompetanse, eksport forpliktelser og støtte (intern), samt juridiske og politiske faktorer og kulturelle forskjeller (ekstern). Andersen (2009) stiller i midlertidig spørsmål ved hvorvidt en kan si at en bedrift får suksess fordi en unngår utfordringer og barrierer. Det handler om at bedriftene er avhengig av å identifisere risikoer for å oppnå suksess. En bedrift må sette opp en risikostrategi, der de bestemmer om de kan leve med risikoen eller iverksette tiltak for å styre risikoen. Andre utfordringer som nevnes sier det svenske eksportrådet (2008) at det russiske markedet har en rekke utfordringer og vanskeligheter som bedriften bør være klar over før de går inn i markedet. Det gjelder blant annet bestikkelser, korrupsjon, byråkrati, endringer i lovgivningen, samt problemer i fortollingsprosessen. Videre ble det også diskutert politisk og juridisk risiko, kulturelle barrierer, skatte og rersvesenet, og korrupsjon og kriminalitet (Jones, Fallon og Galovs 2000). Dezhina og Saltykov (2005) tar også opp sju sentrale faktorer for at SME-bedrifter skal lykkes i Russland. Basert på disse faktorene ble spørsmål 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 20, 21, 22 og 23:

- Har dere merket noen endringer med tanke på investerings og etableringsklimaet i Russland fra bedriften ble involvert til i dag?

- Hvem spurte dere om informasjon i forhold til å komme seg inn på russiske markedet?
- Hvilke nytte har bedriften hatt av denne informasjonen?
- Fikk dere eventuell hjelp til innpass i Russland?
- Hva mener dere er generelle utfordringer ved å satse internasjonalt?
- Har bedriften møtt noen barrierer i forbindelse med å satse i Russland?
- Hvis bedriften har det, hvordan har dere løst eller redusert disse?
- Hva er status per i dag for bedriftens engasjement i Russland?
- Har bedriftens satsing i Russland gått som forventet?
- Hvordan tror du bedriftens engasjement er i Russland om fem år?
- Hva tror du må til for at det skal bli slik?
- På bakgrunn av bedriftens erfaring og engasjement i Russland, hva mener du er utslagsgivende for å lykkes i Russland?
- Hvilke kunnskaper kan andre bedrifter som ønsker å etablere seg i Russland lære/trekke fra dere?

3.0 Metode

I metodekapitlet vil det bli lagt vekt på hvordan en går frem for å finne informasjon om virkeligheten og hvordan en kan analysere for å finne ut hva informasjonen sier (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010, 401).

3.1 Forskningsdesign

Forskningsdesign handler om å finne ut hva og hvem som skal undersøkes, og hvordan en gjennomfører undersøkelsen (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010, 73). I denne studien har det blitt brukt kvalitativ metode for å kunne gå i dybden på problemstillingen. Det vil være naturlig å bruke et eksplorativt design for å kartlegge flere variabler innenfor internasjonalisering av norske SME-bedrifter i Russland, og se på sammenhengene og virkningene av variablene. Et eksplorativt design "har som mål å identifisere interessante forskningsspørsmål som en kan se nærmere på i fremtiden" (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010, 58). Siden Russland er et relativt nytt marked for norske SME-bedrifter, og det er gjort få undersøkelser på dette, ansees det som et nytt fenomen. En kan velge mellom flere metoder, deriblant etnografi, case- og fenomenologisk design. Det ble her valgt fenomenologisk design fordi forskerne er interessert i beskrive hvordan internasjonaliseringen til norske SME-bedrifter i Russland.

Det ble benyttet casedesign med en fenomenologisk tilnærming i denne undersøkelsen. Fenomenologisk tilnærming vil si å "utforske og beskrive mennesker og deres erfaringer, og forståelsen av et fenomen". I følge Johannessen, Tufte og Christoffersen (2010), er et fenomen den sentrale ide eller begivenhet en studerer. Fenomenet som blir studert vil her være internasjonalisering av norske SME-bedrifter i Russland. Undersøkelsen vil ha et fenomenologisk tilnærming ved at informantene beskriver deres erfaringer som norske SME-bedrifter i Russland. Det vil her bli brukt et enkelt casedesign med flere analyseenheter, der caset blir norske SME-bedrifter i Russland (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010, 82).

Ved å bruke både case- og fenomenologisk forskningsdesign, er målet å samle inn tilgjengelig informasjon fra få enheter og samtidig avgrense caset. Dette for å få et mest mulig grundig beskrivelse av det. Gjennom å bruke dybdeintervju ønskes det å studere et case eller fenomen (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010, 85). I

forhold til problemstillingen ønskes å forklare internasjonaliseringen til norske SME-bedrifter i Russland. (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010, 87). Ulempen med disse to forskningsdesignene er at fenomenet bare blir sett fra informantenes synspunkt. Informantene beskriver internasjonaliseringen i Russland fra deres erfaringer og oppfatninger. Russland er et veldig stort land og bedrifter kan derfor ha ulike oppfatninger om det russiske markedet. På bakgrunn av dette kan det være vanskelig å overføre resultatene til andre sammenhenger.

Videre ble det gjennomført semistrukturerte intervjuer basert på en intervjuguide (se vedlegg 1). Denne intervjuguiden inneholder en liste over de aktuelle temaene som skal gjennomgås, samt spørsmålene som respondentene har blitt stilt (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010, 137). Under intervjuene kan informantene raskt åpne seg, og fortelle om tanker og erfaringer rundt et bestemt tema. Det kan føre til at forskerne får mye informasjon og informasjonen som blir gitt, er eksemplifisert slik at en unngår misforståelser. Fordelene med semistrukturerte intervjuer er at forskeren står fritt til å variere rekkefølgen på spørsmål- og temaene i intervjuguiden, noe som kan være et virkemiddel slik at informanten gir mer utfyllende svar på norske SME-bedrifter i Russland. I tillegg kan en også stille kontrollspørsmål slik at forskerne er sikre på at dataene blir korrekte.

3.2 Utvalgsstrategi og rekruttering av informanter

Strategisk utvelgelse vil si hvem som blir valgt som informanter til undersøkelsen. I denne undersøkelsen ble det strategiske utvalget satt sammen av informanter som har relevant erfaring som norske SME-bedrifter i Russland (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010, 104).

Da informantene ble rekruttert ble det benyttet en miks av strategisk utvelgelse, snøballmetoden og kriteriebasert utvelgelse. Dette fordi det var mest hensiktsmessig i forhold til problemstillingen. Snøballmetoden innebærer at informantene blir rekruttert ved at forskeren kontakter personer som sitter på mye relevant kunnskap og erfaring rundt det aktuelle temaet (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010, 109). Kriteriebasert utvelgelse vil si at informantene må oppfylle bestemte kriterier før de kan intervjues. I dette tilfelle vil det si;

- Ansatte i virksomheter som opererer i Russland
- Erfaring med russisk næringsliv, samarbeid og kultur

Rekrutteringsprosessen forløp seg slik at forskerne først tok kontakt med Innovasjon Norge, som innehar oversikt over norske bedrifter som har satset i Russland. I tillegg til Innovasjon Norge fant forskerne også selv bedrifter som egnet seg for oppgaven. En fant kontaktinformasjon via bedriftenes egne hjemmesider, hvor en så ringte inn til sentralbordet for få komme i kontakt med de rette personene.

Når en snakker om utvalgstørrelse hadde forskerne satt mål om å intervju minst fire bedrifter. Forskerne kom fram til at dette var realistisk i forhold tidsrammen og vanskelighetsgraden for å få tak i nødvendige informanter. Bedrifter som ble kontaktet var Kvernerland Group, Hjellegjerde, Voss Water, Troika Seafood, Stokke og Windy. Forskerne hadde som utgangspunkt i å forsøke og komme i kontakt med administrerende direktør, og at administrerende direktør da satte forskerne i kontakt med de rette personene i bedriften. Det var viktig at de oppfylte en eller flere av kriteriene som ble satt. Forskerne sendte også en felles mail til alle bedriftene der det ble kort fortalt hvem forskerne er, formålet med studien, og de fikk beskjed om at forsker ville ta kontakt per telefon noen dager senere for å avtale et eventuelt intervju med bedriften (se vedlegg 6). Det endte med at forskerne kom i kontakt med to informanter, og det var administrerende direktør i Windy og salgsdirektør for Stokke i Europa, Midtøsten og Afrika.

Oversikt over informantene

Navn	Bedrift/stilling	Hva virksomheten driver med
Knut Heiberg Andersen	Windy/CEO	Salg av båter
Ziemek Majewski	Stokke/Area Sales Director EMEA Emerging Markets	Salg av produkter for baby og barn

3.3 Intervjuguiden

En intervjuguide er en type manuskript som forskerne bruker under intervjuene.

Intervjuguiden er basert på et delvis strukturert oppsett med en blanding av

strukturerte spørsmål og muligheten for å stille spørsmål undersveis. Denne metoden ble først og fremst valgt fordi det gir mulighet til fleksibilitet, og for å oppmuntre informanten til å gi mer utfyllende svar (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010, 139). De fleste spørsmålene var bestemt på forhånd, men under- og oppfølgingsspørsmålene varierte underveis.

Strukturen på intervjuguiden fungerte sånn at forskerne ble presentert. Der fortalte en hvordan intervjuet skulle gjennomføres. Deretter ble det stilt innledende spørsmål om informantens bakgrunn og om bedriften, for å få en viss oversikt over informanten og virksomheten.

Videre ble spørsmålene innenfor hver tema stilt. Det vil si motiver for internasjonalisering, internasjonaliseringsmodeller, inngangsstrategier, suksessfaktorer og samarbeidspartnere.

Avslutningsvis ble det spurt om hvordan informanten så på mulighetene for fremtiden i Russland. Samt om informanten hadde ytterligere kommentarer, spørsmål og innspill.

For utfyllende intervjuguide, se vedlegg 1.

3.4 Transkribering, kvalitetssikring og etiske problemstillinger

Forskerne fordelte ansvar under begge intervjuene, hvilket vil si at én hadde hovedansvaret for å intervju informanten, én tok notater, og én observerte, samt tok støttenotater. Det ble også brukt taleopptaker. For å være på den sikre siden ble det brukt 2 eller 3 taleopptakere under begge intervjuene. Intervjuene ble drøftet og transkribert kort tid etterpå for å være helt sikre på å ikke miste noe informasjon. Se vedlegg 1, 2, 3, 4 og 5 for henholdsvis intervjuguide, og transkribering av Stokke og Windy.

Begge informantene ble under rekrutteringen informert om hvem forskerne var, hvor de kom fra og formålet med undersøkelsen. Informantene fikk garantier på at de ble gitt full anonymitet dersom de ønsket det, og de kunne trekke seg når som helst fra intervjuet. I tillegg ble det lovt at informasjonen som kom fram under intervjuene skulle makuleres dersom informantene ønsket dette. Etter at transkriberingen var gjennomført, ble et resymé av intervjuet sendt til respondentene for godkjenning.

Ifølge Johannessen, Tuft og Christoffersen (2010, 89), ”handler etikk om prinsipper, regler og retningslinjer for vurdering av om handlinger er riktige eller gale..”

Forskerne var opptatte av at respondentene skulle føle at deres verdier og tid ble ivarettatt og respektert. Informanten til Windy ga tillatelse om å ikke være anonym, men ønsket derimot at forskerne anonymiserte andre navn på personer eller selskaper som ble nevnt under intervjuet. Stokke ga forskerne tillatelse til å oppgi navn. Videre har forskerne også sendt inn skjema til Personvernombudet (NSD), fordi det er blitt oppgitt personopplysninger i denne studien.

3.5 Gjennomføring av intervjuene

Intervjuet med Windy ble gjort ved at forskerne dro til kontoret deres i Oslo, der ble intervjuet gjennomført i kantinen hos Hegnar Media. Det finnes både fordeler og ulemper ved at intervjuet skjedde på deres ”hjemmebane”. Den største fordelen ved dette var kanskje at respondenten hos Windy ville føle seg mer fortrolig og avslappet, noe som igjen gjorde at personen åpnet seg mer opp når det gjaldt spørsmålene som ble stilt. En annen fordel som er verdt å nevne er at siden intervjuet ble gjort i kantinen og ikke på kontoret, slapp forskerne forstyrrelser som telefonavbrudd eller andre kollegaer. Den største ulempen ved at intervjuet ble gjort i kantinen, var risikoen for eksterne forstyrrelser og støy, noe som kunne ha flyttet fokuset og distraheret både forskere og respondenten. Det skjedde heldigvis ikke.

Intervjuet med Stokke ble foretatt over Skype (videosamtale over internett), fordi respondenten var lokalisert i Polen. Det ble ikke brukt videosamtale under intervjuet, men internettforbindelsen var god og forskerne hørte respondenten klart og tydelig. I tillegg var respondenten gjensidig interessert i temaet, og det gjorde at intervjuet forløp som en samtale, der forskeren stilte spørsmål og respondenten ga villig utfyllende svar tilbake. Den eneste barrieren var at intervjuet foregikk på engelsk, og det kunne derfor ha oppstått språkbarrierer. Forskerne møtte ingen særlige problemer med dette. Var det noe uklart ble det stilt oppfølgingsspørsmål i form av, ”hva mener du med det?” ”Kan du utdype dette?”.

Det var på forhånd svært usikkert på hvor lang tid intervjuene ville ta, selv om forskerne hadde opplyst respondentene om å sette av ca 60 minutter. Etter intervjuene viste det seg at det var litt i overkant. Intervjuet med Windy tok ca 35 minutter, mens intervjuet med Stokke tok ca 50 minutter. Intervjuguiden ble ikke fulgt slavisk, da

respondentene ofte kom inn på områder som skulle bli spurt senere. Når det skjedde lot forskerne respondentene prate ferdig, og stilte oppfølgingsspørsmål dersom det var nødvendig. Avslutningsvis ble det opplyst om at respondentene ville få transkriberingen per e-post for verifisering.

3.6 Analysestrategi

I analysedelen vil det bli gått igjennom framgangsmåten for hvordan en skal analysere datamaterialet som er samlet inn.

3.7 Analyseprosessen

Det vil her være mest naturlig å gjennomføre en analyse basert på teoretiske antakelser, da det ble brukt casestudie i denne undersøkelsen. I denne analysedelen har innsamlingsmaterialet fra intervjuene systematisk blitt redusert for å kunne trekke ut den informasjonen fra informantene som er mest vesentlig. Datamaterialet ble behandlet med en tverrsnittsbasert inndeling, der den mest relevante informasjonen ble trukket ut, plassert i en oversiktlig tabell og blitt markert i kodede farger (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010, 166). I tabellen som ligger vedlagt i vedlegg 5, viser det at intervjuguiden er kategorisert i temaer som er hentet ut fra teorikapitlet.

Koding er den prosessen der data analyseres og kategoriseres for å finne meningsfull informasjon, og en benytter åpen koding for å redusere og sammenligne dataen (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010, 185). Datamaterialet ble lest fortolkende i den hensikt å vise hva informasjonen betyr i samsvar med teorien i denne undersøkelsen.

3.8 Forskningsdesignets kvalitet

Det finnes mange måter å vurdere forskningens kvalitet. Her ble det valgt å se på forskningsdesignets kvalitet ut i fra teorien til Guba og Lincoln, fra 1989 (sitert i Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010, 229). Kvaliteten blir testet igjennom kriteriene pålitelighet, troverdighet, overførbarhet og bekreftbarhet.

3.9 Pålitelighet

I pålitelighet handler det om hvor stor grad av resultatene av en undersøkelse er mulig å gjenta (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010, 40). For å vurdere påliteligheten til en kvalitativ undersøkelse må hele prosessen til forskerne vurderes (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010, 229). Det er viktig at forskerne i kvalitative

undersøkelser dokumenterer sine handlinger nøye, dette fordi dokumentasjon, metodene, framstilling av dataene, avgjørelsene som blir tatt under prosessen og konklusjonene blir evaluert.

Denne prosessen er forsøkt beskrevet så nøye som mulig slik at studien kan repeteres. Videre er det tatt med svakheter og ulemper som har oppstått i forskningsprosessen. Det gjelder også ting som har oppstått underveis i prosessen. På bakgrunn av dette vil det være mulig for leserne å bedømme påliteligheten til denne studiens konklusjoner, i forhold hva som er samlet inn, valgt ut og analysert av data.

3.10 Troverdighet

Troverdighet handler om forskningen er gjort på en tillitsvekkende måte, om en kan stole på at resultater og funn av studiene er sanne. Forskerne må reflektere sannheten slik den blir opplevd, erfart, vist og følt av det som studeres (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010, 230). Det finnes ulike strategier for hvordan en kan oppfylle troverdighet i en kvalitativ undersøkelse. Guba og Lincoln, fra 1985 (sitert i Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010, 230) viser til to strategier som kan øke forskningens troverdighet; Vedvarende observasjon og triangulering. Vedvarende observasjon handler om å investere nok tid slik at en blir kjent med feltet, ved å gjøre dette kan en skille mellom relevant og urelevant informasjon og utvikle tillit (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010, 230). Triangulering handler om å kontrollere data og konklusjoner ved å bruke ulike metoder, intervjuere eller observatører, kontekster eller personer som analyserer og registrerer data (Jacobsen 2005, 230).

Primærdatinnsamlingen ble gjort via semistrukturerte intervjuer. Det var derfor ikke aktuelt å bruke vedvarende observasjoner til å studere fenomenet i feltet. I dette studiet var det mest relevant å bruke en form for datatriangulering, fordi det har blitt brukt både primær og sekundærdata. Ved å ta i bruk relevante artikler og rapporter innenfor dette temaet, får enn et mer helhetlig bilde av bedriftene og konteksten de arbeider innenfor. På den måten vil forskningen få større troverdighet.

Proessen forløp seg slik hvert tema og spørsmål i intervjuguiden ble systematisk gjennomført (se vedlegg 5), intervjuene ble deretter transkribert, og kopiert til hvert enkelt gruppemedlem, som så gikk igjennom referatene hver for seg, for etterpå å trekke ut resultatene. Deretter ble disse sammenlignet i etterkant. For å unngå

feiltolkning ble det tatt flere forhåndsregler. Intervjuene ble blant annet tatt opp på bånd, og dataen ble transkribert like etterpå. På den måten hadde forskeren intervjuet friskt i minne på hvordan og i hvilken kontekst ting ble sagt. Etterpå ble de transkriberte intervjuene sendt per e-post til informantene for kvalitetssikring.

3.11 Overførbarhet

Overførbarhet går ut på om resultatene og funnene som er blitt gjort kan brukes til andre områder enn det som forskes på (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010, 231). Det kan være vanskelig å oppfylle kvalitativ forskning, og det er da viktig å gi en grundig framstilling av situasjonen som blir studert og betingelser som er med på å avgjøre forskernes konklusjoner. Ved å gjøre dette får leseren tilfredsstillende bakgrunnsinformasjon slik at den kan bedømme hvor brukbar studiens konklusjoner er for andre områder (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010, 231).

Her handler det om i hvilken grad en kan bruke resultatene fra Windy og Stokke til å si noe om Russland som marked for norske SME-bedrifter. Er det mulig å overføre funnene til disse to virksomhetene til å gjelde alle virksomheter innen henholdsvis båt og møbelmarkedet. Det er en del sammenfallende resultater som kan tyde på at det kan brukes i andre industrier også, fordi de to bedriftene i seg selv er ganske forskjellige.

3.12 Bekreftbarhet

Bekreftbarhet handler om tolkning av resultatene og om disse stemmer overens med informasjonen forskerne har fått fra sine informanter, og ikke er et resultat av forskernes personlige holdninger (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010, 232).

Under intervjuene forsøkte forskerne å ha en rolle som moderatorer, fordi det var informantene som skulle komme med informasjon og ikke forskeren. Videre er det brukt sitater fra respondentene i resultatdelen under, slik at det blir lettere for leseren å se informasjonen som kommer fra informantene.

4.0 Resultat, funn og diskusjon

Dataanalyse har to steg, det første er tematisk organisering av data og den andre er analyse og tolkning. Ved tematisk organisering av dataene menes det at en korter ned på de originale dataene, og systematiserer det uten å miste viktig informasjon. Analyse og tolkning vil si å sette informasjonen som er plukket ut i perspektiv (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010, 184).

4.0.1 Bedriftspresentasjon Stokke

Stokke AS er et norsk selskap hvor familien Stokke har eid firmaet uavbrutt siden oppstarten i 1932. De har hovedkontor i Ålesund, og er ledet av administrerende direktør, Tomas Settevik. I dag har Stokke en verdensomspennende distribusjon, og gjennom utvalgte forhandlere er de representert i omtrent femti land. Stokkes mest kjente produkt er den klassiske Tripp Trapp-stolen, som ikke bare er blitt en nasjonal skatt, men stolen har også blitt en hit internasjonalt. Stokke sin visjon er å produsere møbler som er utviklet for å stimulere barnets pågående utvikling, der de fokuserer på relasjonen forelder og barn har med hverandre, gjennom øyekontakt og samhandling.

4.0.2 Bedriftspresentasjon Windy

Windy Boats AS er et heleid datterselskap av Periscopos AS, som holder til i Oslo. Periscopos er et privateid holdningsselskap med interesser som inkluderer publisering, media, hoteller og eiendom. Windy Boats AS ble etablert av Hugo Vold i 1966. Hans far var fisker, og familien var derfor mye ute på sjøen på Sørlandet. Alle båtene til faren ble kalt "Vindy", og han sørget for å få hver og en av dem trygt tilbake til kaien. Hugo Vold ble båtbygger, og med sin dype respekt for både havet og været, ønsket han å bli kjent for sin sjødyktighet og høy kvalitet. For å ære sin far ble båtene hans kalt "Windy". Windy Boats er bygget på et moderne og godt utstyrt produksjonsanlegg på Skarpnes, like utenfor Arendal. I dag sysselsetter selskapet 160 personer som produserer modeller fra 25 til 58 fot i WINDY serien, og 25-28 meter i Windy Oceancrafts serien.

4.1 Motiver

I teorikapitlet ble det sett på hvorfor en bedrift velger å internasjonalisere seg. Det vil si hvilke motiver bedriften har for å satse internasjonalt. Det ble vist til Hollensen (2011) sine to motiver; proaktive og reaktive, samt Bradley (2005) sine motiver. Det

ble også nevnt sentrale motiver for SME-bedrifter, disse var vekstmotiver, utenlandske markedsmuligheter, ledelsesmessig trang og mettet hjemmemarked.

”Det er først og fremst etableringen av global merkevare, samtidig som vi ser på størrelsen på markedet og på fremtidige vekstperspektiver. Og tilslutt ser vi selvsagt på mulighetene for lønnsomme salg”

- Stokke

Respondenten i Stokke begrunner først og fremst etableringen i Russland, med et ønske om å etablere en global merkevare. Stokke opplevde stor etterspørsel på ”Tripp-trapp stolen”, og det unike produktet har hjulpet bedriften i å bli en anerkjent global merkevare som åpner for nye markedsmuligheter. Det er altså unikt produkt eller produktets særegenhet som er hovedmotivasjon for etableringen i Russland. Dette stemmer godt overens med det proaktive motivet til Hollensen (2011), teknologisk kompetanse eller unikt produkt. Samtidig stemmer det også overens med motivet til Bradley (2005), produktets særegenhet. Videre nevner Stokke at de ser på fremtidige vekststrategier og mulighetene for lønnsomme salg. Dette stemmer overens med motivet til Hollensen (2011), profitt og vekstmål. Samtidig ser Stokke på størrelsen på markedet. Dette stemmer overens med Bradley (2005) sitt motiv om utenlandske markedsmuligheter. Ifølge Hollensen (2001) utløser en faktor alene ikke handling, men en miks av faktorer gjør at en griper til handling. Stokke har fire faktorer som har gjort at de utløste til handling, dette stemmer derfor godt overens med det Hollensen (2011) sier.

”At det var et kommende marked. At det var voksende velstand, også er det en type penger i det russiske markedet”

- Windy

Respondenten i Windy begrunner først og fremst etableringen i Russland som følge av en vekststrategi som skal øke fortjeneste og salg. En kan se her at det stemmer godt overens med motivet til Hollensen (2011), profitt og vekstmål. Samtidig er Bradley (2005) sitt motiv, om utenlandske markedsmuligheter sentral. Dette fordi Windy så at Russland var et kommende marked, og økende velstand.

4.2 Internasjonaliseringsmodeller og valg av inngangsstrategi

I teorikapitlet ble det vist til ulike modeller for internasjonalisering, det vil si hvordan en bedrift går frem. Det ble vist til ulike gradvise internasjonaliseringsprosesser (Johanson og Vahlne 1977) og (Andersen 1993), og en annen type prosess der en ser på hva konkurrentene har gjort (Gielens og Dekimpe 2007). Videre ble det sett på ulike former for inngangsstrategi, det vil si hvilke strategi en bedrift velger for ulike markeder. Videre ble det gjort et skille mellom eksport, lisensiering, joint venture og heleide datterselskap.

Stokke etablerte seg på det russiske markedet i 2001, og Windy i 2005. Begge bedriftene hadde hatt et visst internasjonalt engasjement, før de etablerte seg i Russland.

".... Vi er i ca 20 forskjellige land, spesielt i Europa – alle de europeiske landene. Hva skal jeg si, alt fra England i vest til Tyrkia, Russland i øst, også er vi også i Kina og i Australia."

- Windy

".... Stokke er presentert i flere steder i verden; Europa, Asia, Australia, Amerika osv, men likevel er dem ikke i alle land. Dette grunnet deres produkt ikke har marked i alle land."

- Stokke

Stokke har noe større internasjonalt engasjement i forhold til Windy. Land Stokke per i dag ikke er i, er blant annet Latin Amerika, Sør Amerika, Bangladesh, Pakistan og Afrika. Verken Stokke eller Windy hadde noen engasjement i Russland før de etablerte seg der. Begge bedriftene legger vekt på at de brukte lang tid på å innhente informasjon, og bli kjent med det russiske markedet før etableringen skjedde. Informanten i Stokke fortalte at deres internasjonaliseringsprosess startet gradvis.

"Kompetanse kommer først når et selskap har suksess med et produkt, gjerne først i deres hjemland, som i dette tilfelle er Norge. Deretter ble markedet utvidet til naboland som Skandinavia, videre i vest Europa. (UK, Tyskland).(...) I starten når Stokke etablerte seg i de store markeder som Kina, hadde Stokke lite erfaring med

landet, men ettersom Stokke ble større og større fikk etter hvert de som var ansatt i Stokke i Kina mer kunnskap om landet, og dette gjorde saken lettere.”

- Stokke

Windy brukte riktignok en lignende forklaring. Det en kan se er at begge casebedriftene har gått igjennom de ulike trinnene til Uppsala skolen (Johanson og Vahlne 1977). I de innledende stadiene av internasjonaliseringen, valgte Stokke og Windy nærliggende markeder og markeder som lignet på hjemmemarkedet. Når de hadde fått tilegnet seg mer erfaring og kunnskap, gikk de inn i ukjente og fjerne markeder. Som nevnt tidligere brukte begge bedriftene mye tid på å samle inn markedskunnskap før de etablerte seg i Russland. Ifølge Johanson og Vahlne (1977) er markedskunnskap en grunnleggende mekanisme for internasjonalisering. Ut i fra disse funnene, kan en avkaste to av teoretikerne i modellen til Andersen (1993); Bilkey og Tesar (1977) og Czinkota (1982), da det ikke passer til funnene som er gjort. Derimot kan teoriene til Gavusgil (1989) og Reid (1981) stemme noe overens med internasjonaliseringsprosessen til begge bedriftene. Dette fordi både Windy og Stokke først fokuserte på sitt hjemmemarked, for så å bli interessert i andre nære markeder. Begge bedriftene brukte de nære markedene for å tilegne seg kunnskap og informasjon, for så å evaluere mulighetene for å innlede eksport.

Når det gjelder inngangsstrategi, bruker begge casebedriftene importører på det russiske markedet.

”Importører/forhandlerer som opptrer som distributører for andre butikker, og senere byttet de til direkte salg med noen av forhandlerne som har importkapasitet.”

- Stokke

”Importør. Det begynte med at jeg tok kontakt med Innovasjon Norge, og Innovasjon Norge var knyttet til ambassaden i Moskva. Det hadde seg slik at der var det en person ”X”, som hadde ganske lang erfaring med norske bedrifter (...), og da jeg ”X” og Innovasjon Norge om en markedsrapport (...). Han var veldig engasjert, og det endte endte opp med at jeg fikk rapporten og dro til Moskva (...), og møtte de ”X” mente kunne være bra businesspartnere for oss der borte.”

- Windy

Det en kan se her er at Stokke og Windy bruker eksport som inngangsstrategi. I følge Jansson (2007) er eksport den vanligste inngangsstrategien for SME bedrifter. Windy har benyttet seg av direkte eksport, fordi bedriften inngikk et samarbeid med en importør på det russiske markedet. Importøren for Windy tar seg av distribusjon til andre ledd, og importøren fungerer da som et mellomledd. Stokke har brukt samme strategi, bortsett fra når de har direkte salg med enkelte forhandlere. Siden begge har brukt direkte eksport som inngangsstrategi har de minimale kontrollmuligheter. Det er fordi Windy og Stokke i stor grad gir styringen av aktivitetene til deres mellomledd. Derimot er risikoen minimal, siden denne type inngangsstrategi krever lite kapital og ressurser.

4.3 Samarbeid og valg av samarbeidspartnere

I teorikapitlet ble det gjort rede for samarbeid og valg av samarbeidspartnere.

Bedrifter som skal inn i et nytt marked preges ofte av en viss usikkerhet, og en kan minske denne ved å opprette et samarbeid med en eller flere parter (Haugland 1996).

Videre er det viktig at en under et samarbeid analysere og vurdere bedriftens kompatibilitet. Å velge riktig samarbeidspartner er viktig for at et samarbeid skal lykkes. Et god samarbeid gjør det mulig å nå målene som er satt.

Både Stokke og Windy har eller har hatt en form for samarbeid i Russland.

”Det var X i innovasjon Norge, avdeling Russland som introduserte oss til familien XX, far og sønn. Disse etablerte Windy Marine Russia.”

- Windy

”Kontakten ble opprettet ved at Stokke sørget for å være på varemesser i Europa, først og fremst fordi der kan man søke nye markeder, finne internasjonale handelspartnere og kompetanse.”

- Stokke

Ifølge Windy gikk det relativt fort å få finne en samarbeidspartner, dette fordi X hadde et stort nettverk. Stokke syntes det tok lengre tid enn forventet. Når det kommer til valg av samarbeidspartnere og samarbeid med disse sier respondentene følgende:

”Vår erfaringer er at valg av samarbeidspartnere er at attraktiviteten først og fremst er avhengig av etterspørselen etter produktene og investeringsvilje. Selskapene konkurrerer på begrenset kapasitet på infrastrukturen, og smale valg vil i dette tilfelle føre til mindre etterspørsel. Vi ser også at det er en fordel at partnerene har en vestlig tankegang og et åpent sinn når det gjelder tilnærming av mulige leverandører. Det handler mye om 50/50 regelen, altså logistikk/markedesføring.”

- Stokke

”Familien XX hadde vi et svært godt samarbeid med, de var komfortable rent økonomis, men de hadde ikke de store penger og det krever mye kapital å holde på med båt.... Tilslutt måtte vi gi dem to alternativer, enten at vi fant oss ny partner eller så måtte de finne en finansiell partner selv. Det endte med at familien XI kjøpte opp Windy Marine Russia. Faren satt sønnen som samarbeidspartner med Windy, og denne sønnen var katastrofe.”

- Windy

Stokke har ikke hatt store problemer med valg av samarbeidspartnere, men de ser på det som er fordel at de har en vestlig tankegang. Det ble nevnt i teorien at valg av rett samarbeidspartner er helt avgjørende for å lykkes. Per i dag har Stokke funnet sin rette samarbeidspartner i Russland, og det kan bidra til at de kan nå målene som er satt. I begynnelsen hadde Windy et godt samarbeid med en svært kompetent partner, men samarbeidet måtte avsluttes, da partneren ikke lenger var økonomisk sterk. Windy inngikk da et samarbeid med familien XI, dette samarbeidet gikk ikke som planlagt. Windy har i dag gitt beskjed om at de ønsker å avslutte samarbeidet, og ser nå etter en ny partner. Det en kan se her er at bedriften bør tenke nøye igjennom hvilke egenskaper en partner bør ha, før et samarbeid blir inngått. Begge respondentene sier videre at en er helt avhengige av å ha gode samarbeidspartnere i Russland.

”Det kommer an på kontakten med samarbeidspartnere, og om man er avhengig om selskapet er klar for direkte investeringer. Selv om selskapet opptrer direkte på det russiske markedet, er kontakter likevel svært viktig for suksessfull drift.”

- Stokke

”Helt avgjørende med samarbeidspartnere. Russland er jo innenfor hver sektor enten det er politikk, industri, båtbransje, så er det noen store makt personer der inne.”

- Windy

4.4 Suksessfaktorer

I teorikapitlet ble det snakket om suksessfaktorer. Suksessfaktorer defineres som handlinger som kan lede til positive resultater. Jacobsen (2011) pekte på to sentrale faktorer for at bedrifter skal lykkes i utlandet. Disse var at bedriften måtte være internasjonalt konkurransedyktig og markedet bedriften ønsket å etablere seg i måtte være fristende. Ifølge Sousa, Lopez og Coelho (2008) kan en dele suksessfaktorer inn i interne og eksterne faktorer. De sentrale funnene som var intern var produkt- og reklamestrategi, proaktiv og reaktiv, markedsforskning, firmaets kapasitet og kompetanse, eksport forpliktelser og støtte. De eksterne var juridiske og politiske faktorer og kulturelle forskjeller. Ifølge Andersen (2009) er bedrifter avhengig av å identifisere risikoer for å oppnå suksess. De ulike utfordringer en kan møte på det russiske markedet ble identifisert, og disse var: Politisk og juridisk risiko, den politiske og økonomiske kulturer, kulturelle barrierer, skatte- og rettsvesenet og korrupsjon og kriminalitet.

For å kartlegge hvorvidt bedriftene hadde oppnådd suksess i Russland, ble det spurt om hva status på bedriftens engasjement i Russland var per i dag.

”Jeg vil si at det har vært en ganske kronglete vei fram til i dag, men salget er likevel i vekst. Stokke som varemerke blir sterkere, men er likevel langt fra å være under kontroll.... I dag har vi 5 direkte forhandlere fordelt på over 30 butikker i Russland, og antallet er i vekst. Stokke har også en lokal salgssjef som har ansvaret for salget og å opprettholde kundeforholdet med russiske kunder. I tillegg kommuniserer vi også lokalt i Russland gjennom stokke.com/ru, kataloger og facebook. Vi utfordrer stadig Stokkeprodukter, prosedyrer, dokumenter etc til å være enda bedre forberedt på å håndtere det russiske markedet, og påtar oss noen markedsføringsaktiviteter, med de er stort sett begrenset til POS (Point of sale – kasseløsning).”

- Stokke

”Status per i dag er at vi har sakt til familien XI, at vi ønsker å avslutte vårt samarbeid med dem. En må være forsiktig med makteliten i Russland, slik at en ikke mister for mye ansikt. Vi vil avslutte på en ordentlig måte og finne en ny partner. Vi vil bruke Mr. XII som vår mentor, han jobber i en russisk statsbank...”

- Windy

Som en kan se her har Stokke oppnådd en viss suksess, men har fortsatt et stykke igjen. Per i dag leter Windy etter ny partner, og en kan derfor ikke konkludere noe om suksess. Windy sier videre at etableringen i Russland ikke har gått som planlagt, fordi de ikke har funnet den helt riktige partneren. Mens Stokke forklarer at lønsomme salg fortsetter å generere, men at veksten er tregere enn planlagt og antall saker er høyere enn forventet.

En sentral faktor som Sousa, Lopez og Coelho (2008) nevnte var markedsforskning. Ifølge Windy brukte dem Innovasjon Norge, for å hente inn markedsopplysninger. Ifølge Solberg (2009) er Innovasjon Norge sekundærdata. Respondenten i Stokke er usikker på om Innovasjon Norge ble brukt på det russiske markedet, da han ikke var ansatt i Stokke når de gikk inn i det russiske markedet. Men han regner med at det første skrittet ble tatt av kunden selv. Ifølge Stokke er all informasjon om det russiske markedet viktig, for hvis en ikke har den rette informasjonen om markedet, er en heller ikke i stand til å legge de riktige strategiene. Dette stemmer godt overens med funnene Sousa, Lopez og Coelho (2008) har gjort. En av faktorene for å lykkes er å innehente informasjon om markedet.

Det vil nå bli kartlagt hvilke utfordringer og barrierer Stokke og Windy har møtt.

”Russland er et spesielt land med et ekstremt tungt byråkratisystem, som er preget av mye korrupsjon. Å forhandle med det russiske byråkratiet er over 50% avgjørende for å lykkes i Russland”

– Stokke

Respondenten er klar på at det byråkratiske systemet i Russland byr på store utfordringer når det gjelder internasjonal forretningsdrift. Stokke synes det er vanskelig å forholde seg til at Russland stadig forandrer på lover og regler for inngåelser av avtaler for bedriftene. Byråkratiet sitter på mye makt, og all

dokumentasjon må fylles ut på den russiske måten. Myndighetene påpeker ofte mangler i Stokkes fakturaer, og bedriften har derfor sett seg nødt til kjøpe assistanse som kan ta seg av disse forholdene, og som i tillegg kjenner godt til russiske myndigheter. Respondenten nevner også at byråkrati er dyrt på grunn av diverse skatteavgifter. Stokke må blant annet betale 30% skatt for å sysselsette en ansatt, mens den ansatte selv får en lav en inntekstskatt på 13%. Dette stemmer med Ahrend (2000) sin undersøkelse som viser at skiftende skattelovgivning er blant de største utfordringene for utenlandske bedrifter.

Kommunikasjon er også et problem i Russland på grunn av kulturelle forskjeller, noe som kan føre til misforståelser. Et eksempel på kulturelle forskjeller kan være språk og kommunikasjon. For Stokke er god kommunikasjon det viktigste verktøyet i forhandlingene. Respondenten forteller at det bare er 2% av russerne snakker engelsk i Russland, hvilket kan gjøre det krevende å forstå russiske ansatte og samarbeidspartners oppførsel, og vice versa. Dette kan skyldes mangel på interkulturell kompetanse, og Stokke kan møte disse hindringene ved å ta i bruk tverrkulturelle analyser for å bli mer kjent med likhetene og ulikhetene i Norge og Russland. Dette vil gjøre det lettere for Stokke å samarbeide på tvers av landegrensene. Stokke har i dag to lokale ansatte som har en kjennskap til det russiske markedet, noe som vil være med på å redusere språklige og kulturelle barrierer i forhold til å forstå Stokkes strategi og kundebehandling.

Når det gjelder kriminalitet og korrupsjon, sier respondenten at Stokke ikke lar seg utsettes for korrupsjon, men de er likevel klar over at de lokale partnerne blir utsatt for det. Stokke er innforstått med at det fører med en viss risiko å gå inn på det russiske markedet, og de må bare erkjenne at korrupsjonen er høy og korrupsjonssystemene er godt utviklet. Windy står også over mange av de samme utfordringene og barrierene som Stokke i forhold til kommunikasjon og byråkratiske utfordringer i Russland. Respondenten forteller at Windy har løst disse hindringene ved å la de lokale samarbeidspartnere ordne opp.

”Vår plikt er at de produktene som skal flyttes til Russland er dokumentert fra Norge, at det har den og den kjøperen og at det skal gå over den og den grensa med de riktige papirene. Det er vanskelig å gjøre noe med de korruperte tollerne. Det kan ikke Windy gjøre noe med.”

- Windy

Ifølge Rodriguez, Uhlenbruck og Eden (2008) må SME-bedrifter vite hvordan de skal opptre når de møter korrupsjon i Russland. Windy tar avstand fra denne type kriminalitet ved å sørge for at alle papirer er korrekt utfylt fra deres side, men både Stokke og Windy vet at korrupsjon er en del av hverdagen, men at det er vanskelig å gjøre noe med uten å bli strafferettslig forfulgt.

Hva som er utslagsgivende for å lykkes i Russland er i følge respondentene følgende:

”Markedsmiksen er klart preget av dyp russisk markedskunnskap.”

- Stokke

”Finne en bra samarbeidspartner, finne et produkt som gir kunden den status som han ønsker. Båten må være et merke som er anerkjent, og at du greier å stå bak det produktet.”

- Windy

Læringseffekter andre bedrifter kan ta fra Windy, er å finne rett samarbeidspartner. Stokke sier derimot at:

”Jeg vil si at det handler om å ikke bli blind av størrelsen på markedet, at det alltid må handle om å se framover mot neste butikk, neste kunde eller neste bestilling. Husk også at for å få produkter fra lageret til butikkhyllene i Russland er bare halvparten av suksessen. Den andre halvparten er markedsføring som er vel så viktig, og noe man i første omgang ikke kan eksistere uten. Kampen mot det russiske byråkratiet er kanskje ”glorifisert”, men som bedriftsansvar må du bare føye deg etter forholdene. Hold deg også 100% kompatibel med lokale lover, ikke utsett bedriften for korrupsjon. Og tilslutt vil jeg anbefale å lytte til rådene fra russlands erfarne ledere, selv om det virker rart i begynnelsen.”

- Stokke

5.0 Konklusjon

Formålet med denne oppgaven var å finne ut hvilke motiver som lå bak etableringen i Russland hos Norske SME-bedrifter, og hvilken inngangsstrategi som ble valgt.

Videre skulle en se på hvilke utfordringer og problemer disse bedriftene har møtt, og hvordan de har håndtert disse. I tillegg ville en prøve å finne hvilke læringseffekter andre bedrifter kunne trekke fra disse erfaringene. I denne delen av oppgaven, vil det bli forsøkt å oppsummere og trekke konklusjoner i forhold til problemstillingene.

5.1 Motiver

Når det kommer til hvorfor bedriftene valgte å gå inn i Russland var hovedmotivasjon en vekststrategi for å øke fortjeneste og salg.

Gjennom undersøkelsen har det kommet frem til at hovedmotivene for å etablere seg i Russland var profitt og vekstmål og utenlandske markedsmuligheter. Dette fordi begge casebedriftene oppgir dette som motiv. Videre kan en se at hvis en bedrift har et spesielt produkt, kan dette være en motivasjon. Dette stemmer overens med motivet til Hollensen (2011), teknologiske kompetanse og unikt produkt. Samtidig stemmer det overens med Bradley (2005) sitt motiv om produktets særegenhet. Videre kan en se at en miks av faktorer gjør at en griper til handling. Følgende motiver ble trukket frem av informantene:

- Profitt og vekstmål
- Utenlandske markedsmuligheter
- Teknologisk kompetanse/unikt produkt
- Produktets særegenhet

5.2 Internasjonaliseringsmodeller og valg av inngangsstrategi

Ut ifra funnene fra undersøkelsen kan en se at bedriftene følger en gradvis internasjonaliseringsprosess. Dette fordi de oppga at de først gikk i nærliggende markeder for å tilegne seg kunnskap og erfaring, for så å gå fjerne markeder. En kan da se at det stemmer overens med Uppsala modellen. I teorikapitlet ble det nevnt at den vanligste internasjonaliseringsprosessen til SME-bedrifter var Uppsala-skolen.

I undersøkelsen kommer det frem at direkte eksport er den foretrukne inngangsstrategien som er benyttet i Russland. Det ble i teorien nevnt at eksport var den vanligste formen for inngangsstrategi for SME-bedrifter. Eksport er den formen for inngangsstrategi med minimale kontrollmuligheter, mens risikoen er relativt lav. Casebedriftene hadde valgt denne formen for inngangsstrategi på bakgrunn av bransjen de opererer i.

5.3 Samarbeid og valg av samarbeidspartnere

Ut ifra undersøkelsen viser det seg at begge informantene har eller har hatt en form for samarbeid. For enkelte bedrifter som har rette kontakter, går det relativt rakst å finne potensielle samarbeidspartnere. Videre ble det kartlagt at hvis en skal lykkes i Russland, er det helt avgjørende å finne rett partner.

5.4 Suksessfaktorer

Gjennom undersøkelsen har det kommet frem at Russland er et krevende marked, og en må jobbe hardt for å få et ”godt fotfeste” for å oppnå suksess. Den ene bedriften har oppnådd suksess, da den har fått et relativt ”godt fotfeste” i Russland. Den andre bedriften har nå avsluttet sitt partnerskap, og er i overgangsfase til en tredje partner. En kan derfor si at den ikke har oppnådd suksess.

Det ble videre kartlagt i teorien at markedsforskning var viktig for å oppnå suksess. Begge casebedriftene oppga at innhenting av informasjon om Russland var svært viktig. Fordi en trenger rett informasjon om markedet, for å legge de rette strategiene og få konkurransefortrinn. Innovasjon Norge var også en sentral faktor for en av casebedriftene, for å innhente relevant markedsinformasjon.

Gjennom undersøkelsen har det kommet frem at en kan møte ulike utfordringer og barrierer i Russland, og følgende faktorer ble trukket frem av informantene:

- Byråkratiske systemet
- Skatt og rettsvesenet
- Språk og kulturelle forskjeller
- Korrupsjon

Det kommer videre frem i undersøkelsen at for å lykkes i Russland må følgende kriterier være tilstede:

- Markedsmiks
- Valg av rett av samarbeidspartner
- Ha et produkt som målgruppene etterspør

Studiene viser at læringseffekten andre bedrifter kan ta av casebedriftene er som følgende:

- Valg av rett samarbeidspartner
- Lytte til rådene som gis fra Russlands erfarende ledere
- Stor viktighet å holde seg til lover og regler
- Ikke la seg utsette av korrupsjon
- God markedsføring
- Ikke se seg blind på størrelsen av markedet

6.0 Refleksjoner og videre forskning

Gjennom dette studiet ble det belyst hvilke motiver, inngangsstrategi, utfordringer og barrierer for norske SME-bedrifter som er etablert i det russiske markedet. Siden denne studien har få informanter, vil det være nødvendig med ytterligere kvalitativ forskning. Videre burde antall informanter vært større, da informantene ikke er representativ for hele SME-næringen i Norge. Informantene i denne studien kommer fra norske bedrifter, og i en mer omfattende studie ville det vært nødvendig med et større antall informanter og alle skandinaviske land bør være representert.

Det vil være hensiktsmessig å forske videre på disse temaene. Da Russland er et relativt nytt marked, og det vokser.

7.0 Litteraturliste

- Andersen, Lasse Berg. 2009. *Styring av operasjonell risiko: Introduksjon til styring av OpRisk*. 1.Utg. Stavanger.
- Andersen, Otto. 1993. On the Internationalization Process of Firms: A Critical Analysis. I: *Journal of International Business Studies*, 24(2).
- Ahrend, Rudiger. 2000. "Russian Economic Trends" *Foreign Direct Investment into Russia – Pain without gain? A Survey of Foreign Direct Investors*. 9(2):26-33.
- Bradley, Frank. 2005. *International Marketing Strategy* 5.Utg. Harlow: FT/Prentice Hall
- Bøhn, Henrik og Magne Dypedahl. 2009. *Veien til interkulturell kompetanse*. Bergen: Fagbokforlaget
- Carlsson, Johan, Axel Nordgren og Fredrik Sjöholm. 2005. "International experience and the performance of scandinavian firms in China." *International business review*, 14(1):21-40.
- Dezhina, Saltykov. 2005. "Science and technology." *The National Innovation System in the Making and the Development of Small Business in Russia*, 16(2):187-188.
- European Commission. 2005. *The new SME definition User guide and model declaration: Enterprise and Industry Publications*. Official Journal of the European Union. 20/05. Lesedato. 20.april 2013:
http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/sme_definition/sme_user_guide_en.pdf
- Gielens, Katrijn og Marnik G. Dekimpe. 2007. "The entry strategy of retail firms into transition economies" *Journal of Marketing*. 71(2):196-212. Business Source Premier (24279397).
- Haugland, Sven A. 1996. *Samarbeid, allianser og nettverk*. 2. utg. Oslo: Universitetsforlaget

Hollensen, Svend. 2011 "Chapter 2: Initiation of internationalization." *I Global marketing: A decision oriented approach* (2)49-70. Harlow: Financial times prentice hall.

Jacobsen, Erik 2011. *En kunnskapsbasert maritim næring*. Menon rapport, 15/9. Lesedato 12. mars 2013: <http://menon.no/upload/2011/10/04/eknmaritimv2menon-rapportnr10.pdf>

Jansson Hans, Johanson Martin, Ramström Joachim. 2007. "Institutions and business networks: A comparative analysis of the Chinese, Russian, and West European markets" *Industrial marketing management*, (36)7:955-967

Johanson, Jan og Jan-Erik Vahlne. 2003. "Building a Model of Firm Internationalisation" I Blomstermo og Sharma (red.) *Learning in the internationalisation process of firms*. 3-15. Massachusetts: Edward Elgar Publishing.

Johanson, Jan og Jan-Erik Vahlne. 1977. "The internationalization process of the firm – a model of knowledge development and increasing foreign market commitments." *Journal of International Business Studies*, 8(1):23-32. Business Source Premier (4668270).

Johannessen, Asbjørn, Per Arne Tufte og Line Christoffersen. 2010. *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. 4. Utg. Oslo: Abstrakt.

Jones, Alan, Grahame Fallon og Roman Golov. 2000. "European Business Review" *Obstacles to foreign direct investment in Russia*" 12(4):187-197. MCB University Press

Kotler, Philip. 2005. *Markedsføringsledelse*. 3.utg. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag.

Kouznetsov, Alex. 2009. "Country conditions in emerging markets and their effects on entry mode decisions of multinational manufacturing enterprises. Evidence from Russia" *International Journal of Emerging Markets*. 4(4):375-388. Emerald (1746-8809)

- Mysen, Tore. 2013. "Inngangsstrategier". IMA2100 Internajonal markedsføring. Markedshøyskolen Kompendium.
- NRCC (Norwegian-Russian Chamber of Commerce). 2011. *Årsrapport 2011 Norsk-Russisk handelskammer*. NRCC
- OECD (Organisation for Economic Co-operation and Development). 2009. *Top Barriers and Drivers to SME Internationalisation.*, OECD
- Rodriguez, P., Uhlenbruck, K., & Eden, L. 2005. "Government corruption and the entry strategies of multinationals" *Academy of Management Review*, 30(2), 383-396.
- Schiffman, Leon G., Leslie L. Kanuk og Håvard Hansen. 2008. *Consumer Behaviour – A European Outlook*. Harlow UK
- Sousa, C.M.P., Martínez-Lopéz, F.J. og Coelho, F. 2008. "The determinants of export performance: a review of the research in the literature between 1998 and 2005" *International journal of management reviews*. 10(4), 343-374.
- Solberg, Carl Arthur. 2009. *Internasjonal markedsføring*. 8. Utg. Oslo: Universitetsforlaget
- Solberg, Carl Arthur. 2003. "Informasjonsatferd og internasjonalisering". *Handelshøyskolen BI*. Lesedato 4. Mars 2013: <http://web.bi.no/forskning%5Cpapers.nsf/wResearchReports/95420CAB0E660ADBC1256E5C003184E0>
- Språkrådet. 2010. "Informasjonsteori". Lesedato. 5.mai 2013: <http://www.nob-ordbok.uio.no/perl/ordbok.cgi?OPP=&bokmaal=+&ordbok=bokmaal>
- "UK Trade & investment." *Opentoexport*. 9. august. Lesedato 20. mai 2013: <http://opentoexport.com/article/overcoming-hurdles-language-and-cultural-barriers/>.

Vedlegg 1 Intervjuguide

1. Hvilke internasjonale engasjement har bedriften hatt og har per i dag?
 - Hvor
 - Hva slags type
2. Når kom dere inn på det russiske markedet?
3. Hvilken kompetanse har dere i bedriften med tanke på å satse internasjonalt?
4. Kunne dere bruke noen kunnskaper fra eventuelle tidligere internasjonal deltagelse?
5. Hvordan var og er kompetansen i bedriften i forhold til Russland?
6. Hvilken inngangsstrategi ble valgt for det russiske markedet?
 - Importør
 - Grossist
 - Detaljist
 - Agenter
 - Meglere
 - Eget salgskontor
 - Datterselskap
7. Hvilke motiver har påvirket bedriften til å satse på det russiske markedet?
 - Nye markeder
 - Knytte kontakter
 - Fordeler i forhold til skatt, toll eller andre handelsbarrierer
 - arbeidskraft
 - Annet
8. Hadde dere noe engasjement i Russland før dere fikk forhandlere der?
9. Har dere noen samarbeidspartnere fra Russland?
 - Hvis ja, hvordan ble kontakten opprettet?
 - Hvem tok initiativet?
 - Hvilke erfaringer har dere med valg av samarbeidspartnere og samarbeid med disse?
 - Hvor mye tid brukte dere på å skaffe kontakter på forhånd? Hvor lang tid brukte dere på å skaffe kontakter?

10. Hvor viktig er det med russiske kontakter for å komme inn på markedet?
11. Har dere merket noen endringer med tanke på investerings og etableringsklimaet i Russland fra dere ble involvert til i dag?
 - Hvis ja, hvilke?
12. Hvem spurte dere om informasjon i forhold til å komme seg inn på russiske markedet?
13. Hvilken nytte har dere hatt av denne informasjonen?
14. Fikk dere eventuell hjelp til innpass i Russland?
 - Innovasjon Norge
 - Andre?
15. Hva mener dere er generelle utfordringer ved å satse internasjonalt?
16. Har dere møtt noen hindringer/barrierer i forbindelse med å satse i Russland?
 - Eksterne barrierer:
 - Politiske, økonomiske og juridiske
 - Skattemessig
 - Toll eller andre handelshindringer
 - Den russiske økonomien
 - Korrupsjon og kriminalitet
 - Russisk arbeidskraft
 - Språk og kultur
 - Samarbeidspartnere
 - Interne barrierer:
 - Finansielt
 - Mangel på erfaring eller kompetanse i forhold til engasjement i Russland
 - Andre
17. Hvis dere har møtt hindringer, hvordan har dere løst eller redusert disse?
18. Hva er status per i dag for deres engasjement i Russland?
 - Hvordan går det?
 - Hvilke aktiviteter har dere?
19. Synes dere at satsingen i Russland har gått som planlagt eller som forventet?
 - Hvis nei, hva har gjort at det ikke gjorde det?
20. Hvordan tror dere at deres engasjement er i Russland er om fem år?
21. Hva tror dere må til for at det skal bli slik?
 - Hvis noe kan komme i veien for det, hva kan det være?

22. På bakgrunn av deres erfaring og engasjement i Russland, hva mener dere er utslagsgivende for å lykkes i Russland?
23. Hvilken kunnskaper kan andre bedrifter som vurderer eller skal etablere seg i Russland lære/trekke fra dere?

Vedlegg 2 Intervjuguide engelsk

1. Which international involvements have Stokke had and has today?
 - Where?
 - What type?
2. When did Stokke come into the Russian market?
3. Have Stokke noticed any changes in terms of investment climate and the creation in Russia from the day you got involved until today?
 - If yes, which ones?
4. What motives have influenced the company to invest in the Russian market?
5. Which entrance strategy was chosen for the Russian market?
 - Importer
 - Wholesaler
 - Retailer
 - Other?
6. Did Stokke have any involvement in Russia before you got your dealers?
7. Do Stokke have any partners in Russia?
 - If yes, how was contact established?
 - Who took the initiative?
 - What experience do you have with the choice of partners and cooperation with these?
 - How much time did you spend to get contacts in advance?
8. How important is it with Russian contacts to get into the market?

9. What expertise do Stokke have in the company with a view to expand internationally?

10. Could Stokke use some knowledge from any previous international participation?

11. How were and are the expertise of the company in relation to Russia?

12. Who asked Stokke about information in regards to getting into the Russian market?

13. What benefit have you had with this information?

14. Did Stokke get any help to get foothold in Russia?

- Innovation Norway (Innovasjon Norge)

- Other?

15. What do you think are general challenges of going abroad?

16. Have you faced any obstacles / barriers associated with investing in Russia?

- External barriers:

- Political, economic and legal
- Tax
- Customs and other trade barriers
- The Russian economy
- Corruption and Crime
- Russian labour
- Language and culture
- Partners

- Internal barriers:

- Financially
- Lack of experience and expertise in relation to investment in Russia
- Other

17. If Stokke have faced any obstacles, how did you resolved or reduced them?

18. What is the current status of your involvement in Russia?

- How is it going?
- What activities do you have?

19. Do you think that the investment in Russia has gone as planned or as expected?

20. How do you think your involvement in Russia will be in five years?

21. What do you need for it to be so?

- If anything can get in the way of it, what could it be?

22. On the basis of your experience and involvement in Russia, what do you think is the key factor for success in Russia?

23. What knowledge can other companies that are considering or will establish in Russia learn / pull from your experiences?

Vedlegg 3 Transkribering Stokke

Intervjuet er gjort på engelsk, og starter med at han forteller oss at dette er et spennende tema i og med han jobber med det. Han setter pris på at vi ønsker å intervju han!

1. Hvilke internasjonale engasjement har dere og har hatt per i dag?

- Where?

Stokke:

”I forhold til produktene deres, kan ikke Stokke regnes som et helt globalt selskap. Stokke dekker en målgruppe som er rettet mot barn og deres materielle behov.

Land som Stokke ikke dekker er asiatiske land; Latin Amerika, South Amerika, Bangladesh, Pakistan, Afrika osv. Stokke er presentert i flere steder i verden; Europa, Asia, Australia, Amerika osv, men likevel er dem ikke i alle land. Dette grunnet deres produkt ikke har marked i alle land.”

Stokke:

- 2008-2009 Øst Europa (inkl. Russland og CIS)
- 2009-2010 Øst Europa, Sveits, Østerrike, Finland
- 2010 – Inntil nå er Europa, Midt Østen og Afrika, samt Inda og (Russland og CIS) er alle markeder som er i vekst

2. Når kom dere inn på det russiske markedet?

” I 2001 kom vi inn som eksklusive importør/forhandler, og vi har 4 butikker i Moskva”

3. Har dere merket noen endringer med tanke på investerings og etableringsklimaet i Russland fra dere ble involvert til i dag?

”Ja fordi økonomien er i utvikling på grunn av olje og gass-inntekter, men samtidig er investeringsklimaet er konstant. I tillegg er investorene utsatt for de samme risikoene som byråkrati, endring i de russiske lovene og korrupsjon. Også er det verdt å ta med penger som er blitt flyttet til utlandet, for eksempel Kyprossaken (også til Storbritannia og Kina)”

4. Hvilke motiver har påvirket bedriften til å satse på det russiske markedet?

”Det er først og fremst etableringen av global merkevare, samtidig som vi ser på størrelsen på markedet og på fremtidige vekstperspektiver. Og tilslutt ser vi selvsagt på mulighetene for lønnsomme salg”.

5. Hvilken inngangsstrategi ble valgt for det russiske markedet?

”Importører/forhandlere opptrer som distributører for andre butikker, og senere byttet de til direkte salg med mange av forhandlerne som har importkapasitet”

6. Hadde dere noe engasjement i Russland før dere fikk forhandlere der?

”Nei, ingenting”

7. Har dere noen samarbeidspartnere fra Russland?

- Hvis ja, hvordan ble kontakten opprettet?

”Kontakten ble opprettet ved at Stokke sørget for å være på varemesser i Europa, først og fremst fordi der kan man søke nye markeder, finne internasjonale handelspartnere og kompetanse.

- Hvilke erfaringer har dere med valg av samarbeidspartnere og samarbeid med disse?

”Vår erfaring er at valg av samarbeidspartnere er at attraktiviteten først og fremst er avhengig av etterspørselen etter produktene og investeringsvilje. Selskapene konkurrerer på begrenset kapasitet på infrastrukturen, og smale valg vil i dette tilfelle føre til mindre etterspørsel. Vi ser også at det er en fordel at distributørene har en vestlig tankegang og et åpent sinn når det gjelder tilnærming av mulige leverandører. Det handler mye om 50/50 regelen, altså logistikk/markedesføring”

- Hvor mye tid brukte dere på å skaffe kontakter på forhånd? Hvor lang tid brukte dere på å skaffe kontakter?

”Kommer an på den konkrete saken, men totalt sett tok det lenger tid enn forventet”

8. Hvor viktig er det med russiske kontakter for å komme inn på markedet?

”Det kommer an på kontakten med samarbeidspartnere, og om man er avhengig om selskapet er klar for direkte investeringer. Selv om selskapet opptrer direkte på det russiske markedet, er kontakter likevel svært viktig for suksessfull drift.”

9. What expertise do you have in the company with a view to expand internationally?

What expertise do Stokke have as a company with expanding internationally?

Kompetanse kommer først når et selskap har suksess med et produkt, gjerne først i deres hjemmeland, som i dette tilfelle er Norge. Deretter utvides gjerne markedet til naboland som Skandinavia, videre i vest Europa. (UK, Tyskland). Det vil si kompetanse på det å starte en bedrift, samt den kompetansen de ansatte som sitter i de ulike landene har om Stokke, gjør at Stokke sin kompetanse/ansatte dekker det meste. Kompetansen de ansatte har i de ulike landene er basert på erfaring samt kunnskap om akkurat dette landet, kultur, skatt, økonomi osv. I starten når Stokke etablerte seg i de store markeder som Kina, hadde Stokke lite erfaring med landet, men ettersom Stokke ble større og større fikk etter hvert de som var ansatt i Kina kunnskap om landet, og dette gjorde saken lettere. Dersom Stokke ser at de ikke har den rette kompetansen i bedriften, vil Stokke kjøpe den kompetansen/kunnskapen som måtte trenges for selskapet. Dette da gjennom å skaffe lokale ansatte. For det første ligger kompetansen i hvordan de skal ekspandere i den vestlige verden. Deretter må folk med erfaring i fremvoksende markeder jobbe sammen mot økende salg på disse markedene, og være klar over situasjoner der det er mangel på kompetanse”

10. Kunne dere bruke noen kunnskaper fra eventuelle tidligere internasjonal deltagelse?

”Ja, fordi kunnskap om hvordan man skal opptre i russisk næringsvirksomhet, er viktigere enn kunnskap på bestemte områder.”

11. Hvordan var og er kompetansen i bedriften i forhold til Russland?

”Siden før 2008 fantes det tilnærmet ingen kompetanse i Stokke om Russland, men etter 2008 ble det bedre, da det ble ansatt to nye inkludert meg selv som jobbet i Russland som utenlansk. Siden januar 2012 har det vært bra, men langt fra perfekt (kun en lokal ansatt). Det var høy markedsaktivitet, men det er fortsatt et forbedringspotensialet på logistikk.

12. Hvem spurte dere om informasjon i forhold til å komme seg inn på russiske markedet?

Who asked you about information in regards to getting into the Russian market?

”I 2008 var Stokke allerede inne på det russiske markedet, og på den tiden jobbet ikke jeg i Stokke. Jeg kjenner derfor ikke til den personen som hadde min stilling før meg, men jeg vil gjette på at det første skrittet ble tatt av kundene selv. Det å ha et suksessfullt produkt (Tripp Trapp-stolen), gjorde at Stokke, særlig i den vestlige verden, ble internasjonalt kjent. Kundene i de ulike landene (vestlige) fant ut om stolen, og etterspurte produktet selv direkte til Stokke.

Slik var den første skrittet for Stokke.

13. Hvilken nytte har dere hatt av denne informasjonen?

”Noen må alltid ta det første skrittet, og man er på forhånd nødt til å gjøre grundig research om butikkene, konkurrenter, kundenes mottakelse av produktene, og generelt om det markedet man skal gå inn i. Har man ikke har den riktige informasjonen/tilbakemeldingene om markedet, så er man heller ikke i stand til å legge den riktige strategien for markedet. Så ja vi bruker all informasjonen vi kan dra nytte av.”

14. Fikk dere eventuell hjelp til innpass i Russland?

- Innovasjon Norge

- Andre

”Svare er nei, antageligvis ikke, siden han ikke var der fra begynnelsen. Men jeg vet at Stokke fikk hjelp av Innovasjon Norge for å gå inn i Iran og India.” Uansett synes jeg Innovasjon Norge er veldig flinke til å hjelpe norske bedrifter til å finne businesspartnere, og du får mye basisinformasjon om det markedet man ønsker å gå inn i”.

15. Hva mener dere er generelle utfordringer ved å satse internasjonalt?

”Det må være kultur og næringslivsforskjellene man opplever når enn skal ekspandere utenlands, og at det ofte er mange på erfaring og kompetanse. Samtidig er det også viktig å vise respekt for hverandres kulturer, og ikke dømme hverandre. Det handler om å akseptere mulighetene, og ikke vanskeligheter og risiko.”

16. Har dere møtt noen hindringer/barrierer i forbindelse med å satse i Russland?

- Eksterne barrierer:

Politiske

Økonomiske

Juridiske

”Russland er et spesielt land med et ekstremt tungt byråkratisystem, som er preget av mye korrupsjon. Som et resultat av dette, så har dem utarbeidet sine egne regler, som er ment å komme det russiske folket til gode. Å deale med det russiske byråkratiet er over 50% avgjørende for å lykkes i Russland. Hovedvarehuset til Stokke ligger i

Nederland, og fra der blir alle produktene sendt ut til kunder, og det er denne prosessen kan være det største problemet, nemlig det å frakte produktet fra varehuset, videre ut i Europa og til butikken. Det gjelder å ha system og orden på alle juridiske papirer, sertifiseringer og bankavtaler. Stokke er ikke skattemessig tilhørlig i Russland. I Russland er tollvesenet en "egen stat", og en kilde til svært høy inntekt for den russiske staten og mange andre interessenter. Regelverket er i endring, men byråkratiet er enormt. Du som importør bør spille reglene for ellers....

Etterspørselen på den russiske økonomien fortsetter å være sterk, og siden 2008 har også forbrukeratferden endret seg, og forbrukerne shopper nå smartere og mer økonomisk. Stokke lar seg ikke utsettes for korrupsjon, men de lokale partnere blir det. For eksempel IKEA-saken. Ved å gjøre forretninger i Russland, må man erkjenne at korrupsjonen er høy og korrupsjonssystemene er godt utviklet. Når det gjelder kriminalitet, så den "russiske mafiaen" blitt erstattet av korrupte tjenestemenn. Det er mye større sannsynlighet for å bli et offer for en trafikkulykke enn å bli involvert i kriminalitet (forutsatt ingen risikabel atferd)."

"For øyeblikket har jeg en russisk ansatt som er hans høyre hånd. Når vi snakker om ansettelser i Russland, så er det selvsagt lovlige ansettelser. Vi har også brukt et vikarbyrå av bedrifter i Russland, og det er gjerne disse som ansetter denne personen. Byråkrati er dyrt på grunn av diverse skatteavgifter. Stokke må betale 30% skatt for å sysselsette en ansatt, mens den ansatte selv får en lav inntektsskatt på 13%. Kulturelt er det også ganske vanskelig, fordi folk oppfører seg forskjellig, de har ulike verdier, og det er ikke alltid lett å komme til enighet. Det går på erfaring og kan til tider være ganske krevende. Stokke bestemte seg for å ansette en russisk ansatt via et vikarbyrå, for å ha lokale mennesker i bedriften som forstår den russiske kulturen. Det er viktig å ha en person som kjenner til Russland som marked, og samtidig kulturen. I Stokke finnes det bare to ansatte som snakker russisk, og vi står derfor overfor mange spørsmål om hjemmesiden, kataloger, instruksjoner og annen kommunikasjon på det lokale språket. Bare 2% av russerne snakker engelsk. Å forstå russiske ansatte og partners oppførsel kan være krevende, men sett fra den andre siden er det også en utfordring for den og forstå Stokkes strategi".

What do you mean about the wild east? Where is that?

Stokke ønsker å samarbeide med vestlige samarbeidspartnere, men de eksisterer ikke "in the wild East". Og med det mener jeg at når det kommer til tidsforskjeller, så avtales gjerne møtene ut i fra den vestlige tiden. Russerne er kjent for å være punktlig og holde avtaler, i motsetning til folk i de sørlige delene av Europa.

Russland er ikke politiske korrekte. Det er forskjell på folk i Russland og folk i andre vestlige land. F.eks i Russland signerer de gjerne en kontrakt fordi de liker deg, men i Norge leser man gjerne gjennom avtalen før man signerer på en kontrakt. Hvis man

eventuelt blir innkalt til et møte så forutser man gjerne at man skal gå gjennom en del papirer og hvis man blir enige så signerer man på papirer osv, men slik er det nå ikke i Russland. Så det er noen annerledes i Russland på hvordan man gjør business. Så derfor vil stokke helst ha vestlige business partnere.

Interne barrierer:

”Økonomisk er det ikke snakk om mangel på midler, snarere heller er problemet med ingen umiddelbar avkastning i løpet av et regnskapsår (budsjett). Andre interne barrierer er mangel på erfaring og kompetanse i forhold til investeringer i Russland. Hvis vi har tre ansatte i salgsavdelingen som forstår russisk ganske bra, betyr ikke det at de sitter på kompetanse eller forståelse til andre avdelinger.”

17. If you have faced any obstacles, how did you resolved or reduced them? **Have you any spesific issues you have faced?**

”Det kommer an på saken, men vi forsøker hovedsakelig og løse det med god kommunikasjon og respekt – ”The power of the dialouge”. Kommunikasjonen kan være et problem fordi kulturen er annerledes, noe som kan føre til misforståelser. Problemer har oppstått som følge av manglende informasjon på avtaler. I Stokke er god kommunikasjonen det viktigste verktøyet i forhandlingene.”

18. Hva er status per i dag for deres engasjement i Russland?

- Hvordan går det?

- Hvilke aktiviteter har dere?

”Jeg vil si at det har vært en ganske kronglete vei fram til i dag, men salget er likevel i vekst. Stokke som varemerke blir sterkere, men er likevel langt fra å være under kontroll.”

”I dag har vi 5 direkte forhandlere fordelt på over 30 butikker i Russland, og antallet er i vekst. Stokke har også en lokal salgssjef som har ansvaret for salget og å opprettholde kundeforholdet med russiske kunder. I tillegg kommuniserer vi også lokalt i Russland gjennom stokke.com/ru, kataloger og facebook. Vi utfordrer stadig Stokkeprodukter, prosedyrer, dokumenter etc til å være enda bedre forberedt på å håndtere det russiske markedet, og påtar oss noen markedsføringsaktiviteter, med de er stort sett begrenset til POS (Point of sale - kasseløsning).”

19. Synes dere satsingen i Russland har gått som planlagt eller som forventet?

”Stokke i Russland fortsetter å generere lønnsomme salg, men veksten er tregere enn planlagt og antall saker er høyere enn forventet.” Forsker skyter inn spørsmål: Du sier at antall saker er høyere enn forventet, har du noen eksempler på saker Stokke har hatt og har for øyeblikket?

”Listen er lang, men først og fremst er problemet at partnerne våre ikke har de rette kvalifikasjonene. Det å si seg enig i en avtale kan noen ganger være et problem, for selv om de sier ja, så er det ikke sikkert de følger opp avtalen. Andre barrierer er økonomi og politikk. Russland forandrer stadig på lover og regler for inngåelse av avtaler for bedrifter, hvilket skaper en del frustrasjon. Byråkratiet har mye makt, og de har bestemt at hvis du sender inn en faktura, så skal fakturaen fylles ut på den russiske måten. De stiller høye krav på at dokumentasjonen må være korrekt.

Problemene Stokke ofte møter er at de russiske myndighetene ofte påpeker mangler i deres fakturaer eller lignende dokumenter. Stokke vurderer nå å benytte seg av assistanse som kan ta seg av disse forholdene, og som kjenner godt til russiske myndigheter.

20. Hvordan tror dere at deres engasjement i Russland er om fem år?

”Jeg vil anta at salget til Stokke vil vokse fra 1 million euro i 2014 til ca 2, 3 millioner euro. Og sannsynligvis kommer vi til å ansette flere innen markedsføring, salg og logistikk, der det hovedsakelig målet er at Stokkes engasjement i Russland vil øke. Vi kommer sannsynligvis også til å drive vår egen nettbutikk etter hver. Vi kommer også til å registrere et Rep Office eller full drift.” Forsker stiller oppfølgingsspørsmål: *Hva menes med Rep Office?*

”Rep office er et format som vil hjelpe Stokke å få bedre kontroll over markedet. Dette gir også en kontroll over produktet vårt i markedet. Hvis partnere bytter til andre partnere så vil det hjelpe oss å få oversikt over hva Stokke bør gjøre og ikke gjøre. Det er et lovlig format som kan registres i forskjellige markeder. Den vil ikke tillate å selge produktet til andre bedrifter, men den tillater deg å innhente folk i bedriften. Ved å registrere Rep Office, vil gi Stokke bedre kontroll over markedet og samtidig forutse fremtidig risiko. Stokke kan også representere bedriften for lokale myndigheter.

21. Hva tror dere må til for at det skal bli slik?

- Hvis noe kan komme i veien for det, hva kan det være?

”Først og fremst er Russland full av uforutsette risikoer, og derfor er risikomarginene høye, og da må vi være forberedt på det uforutsette.” Forsker stiller oppfølgingsspørsmål: Har dere noen uforutsette risikoer?

”Fremtidige risikoer vil komme, det handler bare om tid. Det vil være viktig for oss å ha høy margin for det uforutsette hvis det skulle komme noe fremtidige risikoer, hvilket det vil gjøre. Derfor er det viktig for oss å være ”open minded”.

Fremtidige risk vil komme, det handler om tid. Det vil være viktig å ha en høy margin hvis det skulle komme noen fremtidige risikoer, hvilket det vil gjøre. Så derfor er det viktig å være ”open minded”. Russland opererer også krisesykluser, og man kan regne

med at en ny krise vil ramme Russland. Forsker stiller oppfølgingsspørsmål: Hvilke kriser kan komme, og finnes det noen kriser Stokke kan være klar over i fremtiden?

”I Russland er det bare spørsmål om tid, før neste krise inntreffer Russland. Russland var i krise i 1990-98, og den neste og foreløpig siste krisen var eurokrisen i 2008. Når den neste vil komme vet vi jo ikke sikkert, men da er jeg hvertfall millionær! Mange russere velger å investere pengene sine i andre vestlige land som Storbritannia eller Sveits. Russiske myndigheter kan av ulike grunner kreve penger, og derfor synes mange russere det er tryggere å investere pengene sine utlandet.

- [Russia operates in crisis cycles – new crisis can come](#) **Which crises can come and is there any crises Stokke can be aware of in the future?**

I Russland er det bare spørsmål om hva tiden viser. I 1990-98 var det en krise i Russland, neste var i 2008 pga euroen. Neste vil komme, men vet jo ikke helt sikkert når, for da er jeg en millionær. Haha!

Mange russere løper vekk med pengene sine, for å investere de i andre vestlige land som Uk og Sveits. Dette er litt mer safer. Hvis du beholder pengene i Russland, så kan du miste dem, for neste krise vil komme. På bakgrunn av ulike grunner kan staten i Russland kreve pengene fra deg. Ziemek forteller oss at russerne vet at krisen kan komme, så da rømmer de vekk med pengene for å investere pengene i andre land. Kundene kan ha berike markedet med penger, men det kan også forårsake markedstap. Forskriftene for importører kan endres til utvides, men er ikke mulig å følge.

22. På bakgrunn av deres erfaring og engasjement i Russland, hva mener dere er utslagsgivende for å lykkes i Russland?

”Markedsmiksen er klart preget av dyp russisk markedskunnskap”

23. Hvilken kunnskaper kan andre bedrifter som vurderer eller skal etablere seg i Russland lære/trekke fra dere?

”Jeg vil si at det handler om å ikke bli blind av størrelsen på markedet, at det alltid må handle om å se framover mot neste butikk, neste kunde eller neste bestilling. Husk også at for å få produkter fra lageret til butikkhyllene i Russland er bare halvparten av suksessen. Den andre halvparten er markedsføring som er vel så viktig, og noe man i første omgang ikke kan eksistere uten. Kampen mot det russiske byråkratiet er kanskje ”glorifisert”, men som bedriftsansvar må du bare føye deg etter forholdene. Hold deg også 100% kompatibel med lokale lover, ikke utsett bedriften for

korupsjon. Og tilslutt vil jeg anbefale å lytte til rådene fra russlands erfarne ledere, selv om det virker rart i begynnelsen.”

Avsluttning: Thank you for taking the time to talk! Have a nice day!

Mr. Majewski

Vedlegg 4 Transkribering Windy

1. *Hvilke internasjonal engasjement har dere hatt og har per i dag?*
”Tenker du da spesifikk på Europa eller i hele verden? (Ina: hele verden) Vi er i ca 20 forskjellige land, spesielt i Europa – alle de europeiske landene. Hva skal jeg si, alt fra England i vest til Tyrkia, Russland i øst, også har vi også i Kina og i Australia.”

Ina skyter inn tilleggsspørsmål: Er det noen land dere har vært i, men ikke er i lengre? Han tenker noen sekunder og drar på svarene. ” Ja, det er det faktisk, vi har vært i USA og er ikke lenger i USA. Vi har vært i Gabon, New Kaledonia(?), Tahiti, Japan og er der ikke lenger”

- Hvor
- Hva slags type

2. Når kom dere inn på det russiske markedet?
”I 2005”

3. Har dere merket noen endringer med tanke på investerings og etableringsklimaet i Russland fra dere ble involvert til i dag?
 - Hvis ja, hvilke?”Ja, det har vi. Absolutt. (Forsker: som hvilke?) Det var jo langt mer, hva skal jeg si, utadvent investeringslyst i 2005. Det var ganske lett og komme inn, det var jo da, hva skal jeg si, i en tidlig fase av båtverdenen for russere. De var villig til å bruke penger på båt som de kunne ha i Russland, og det var en ganske enkel måte, det var lett å komme i kontakt med mulige investorer og interessenter”

4. Hvilke motiver har påvirket bedriften til å satse på det russiske markedet?

- Nye markeder
- Knytte kontakter
- Fordeler i forhold til skatt, toll eller andre handelsbarrierer
- arbeidskraft
- Annet

”At det var et kommende marked. At det var voksende velstand, også er det en type penger i det russiske markedet, de russiske pengene henger kanskje litt løst da, de liker og bruke ting på stafarse(?) og vise at de er rike”

Forsker skyter inn tilleggsspørsmål: dere er jo etablert i Moskva, og der er det jo flest dollarmilliardere? ”Ja svarer han, men mange av de bruker jo pengene sine utenfor, for ikke å bli for provoserende. Og man har jo lært seg litt sann, og siden 2005 har det jo kommet en del, hva skal jeg si, økonomiske revolusjoner i Russland også.”

5. Hvilken inngangsstrategi ble valgt for det russiske markedet?
 - Importør
 - Grossist
 - Detaljist

- Agenter
- Meglere
- Eget salgskontor
- Datterselskap

”Det begynte med at jeg tok kontakt med Innovasjon Norge, og I.N var jo knyttet til ambasadene i Moskva. Og det hadde seg da slik at der var det en person som heter Viktor Aversjin(?), og Viktor hadde ganske lang erfaring med norske bedrifter, særlig innenfor eeeh.. gruvedrift. Og.. så ba jeg da jo han skråstrek Innovasjon Norge (han sier skråtrek!) i Moskva om en markedsrapport, også sa jeg da er jeg villig til å betale 25 000 kroner for. Han syns at det var veldig ”cheaped” selvfølgelig, men det var det.. jeg orka ikke betale noe mer. Men han var jo da veldig engasjert, og i det endte opp med at jeg fikk da en rapport også dro jeg til Moskva, også måtte jeg, så hadde han da lagt opp da et antall møter, også møtte jeg da de han mente jeg kunne være bra businesspartnere for oss der borte. Så jeg gikk igjennom Innovasjon Norge.

Forsker: Men er det liksom importør eller er det ”Importør” svarer han kort.

6. Hadde dere noe engasjement i Russland før dere fikk forhandlere der?
”Nei, ingenting, nei”

7. Har dere noen samarbeidspartnere fra Russland?

- Hvis ja, hvordan ble kontakten opprettet?

Ina følger opp spørsmål 5: Det var jo sånn som du sa om Viktor. ”Det var Viktor som introduserte oss da til en familie som het Ulianov(?), far og sønn. Sønnen var på deres alder da jeg traff han, og ”Micha”, Michael, og hans far etablerte da Windy Marine Russia, men det var Michael som var driveren.. Og sjelder, jeg vil si aldri har jeg møtt enn mer oppvakt person og mer internasjonal person som snakket flytende engelsk og flytende fransk som 18 åring. Han ER ekstremt imponerende! Han er skummelt imponerende! Forsker skyter inn: Han er jo det når han er 18 år og kan flytende engelsk og fransk. ”Ja, og i dag er han 24 år og har giftet seg selvfølgelig helt rett, og det er jo ganske viktig der, og kommet utrolig langt, så ja.. Han kan du er vår, kan du si, paartner (trekker litt på ordet) i dag.

- Hvem tok initiativet?

”Det var de, eller et initiativ kommer jo da av at vi sitter sånn som vi sitter her også blir det jo da plutselig sier man sånn, jeg er interessert i deg og du er interessert i å kjøpe av meg, også plutselig så finner man ut hvordan man gjør det. Og det er jo ikke vanskeligere, der er jo ikke mer enn som så.. eeh.. Det er jo et at de ser at det produktet jeg prøver og selge, det kan de se kunder til. Også etablerer vi oss etter det. Og vi ble ikke noe mer partner enn at vi var vanlig leverandør, og de var importør.”

- Hvilke erfaringer har dere med valg av samarbeidspartnere og samarbeid med disse?

”Familien Ulianov har nok, de er komfortable rent økonomisk, og de har ikke store penger, og det og holde på med båt krever kapital. Så hva de gjorde, jeg sa til dem at enten må vi finne oss en ny partner eller så må dere finne en finansiell partner selv. Og det gjorde de. Og da fant de en som heter Vladimir Kadonkin?), som er en av toppsjefene i Gasspro(7.27?). Og toppsjefen i Gasspro, de er rike, de blir rike, i sin posisjon så blir de rike. Putin har sørget for at de som er der oppe, de er rike. Og de er ikke lite rike, de er veldig rike. Så de fikk da han inn, og han satte inn sin sønn. Katastrofe! Absolutt total katastrofe. Faren hadde masse penger, absolutt en respektabel proff forretningsmann, sjef for Gasspro Export, ansvarlig for gassledningene i Ukraina og forhandler med Azerbaijan og alt dette her. Stor, stor jobb, sjef for Gasspro i Tyskland. Stor jobb. Sønn, middelmådig, altså ikke middelmådig en gang, absolutt ikke bra.”

- Hvor mye tid brukte dere på å skaffe kontakter på forhånd? Hvor lang tid brukte dere på å skaffe kontakter?

”Det gikk forsovit ganske fort altså. Nå tror jeg at Viktor A. hadde et nettverk også har Norge et ganske godt renommé i Russland, så vi er ganske vel ansett for å være ordentlige. Også vi gjorde så ikke så veldig mye (hva? 9.07) i forhold til, det gjorde vi ikke. Det slapp vi også fordi de var utrolig aktive på og komme til Norge. De ville besøke oss, og de besøkte oss i tider og utider for å si det sånn. De var mer i Norge enn de var hjemme i Moskva. Jeg traff dem på Grand, og de var i Bergen og de tok Hurtigruta, og de var på Kvitfjell, og var der hele julen og leide omtrent hele lia, ikke sant. På med et entourage og leide svære svarte biler som du ser russere gjør, også de elsket jo Norge og nå har de i påsken her, så har de vært på Trysil med 12 stykker. Så de er jo veldig glad i Norge, norsk natur, ski, nordmenn, kulturen, de liker det disse her. Og at er forsovit finansiert av Michael, sønnen. Men de er jo da i dag ikke vår businesspartner. Fordi at det som skjedde da var at denne Kadonkin, så satte jo han krav til Ulynianov.. dere må være med videre dere også, også sa de nei det har vi ikke penger til, og da skjøv man de ut, og vår partner ble da Kadonkin-familien – Gasspro. Og sa Knut, du skal snakke med min sønn Sergei, det er han som skal gjøre dette her. Og da fikk jo jeg sammenbrudd altså, fordi at han, som jeg sier, han var ikke det skarpeste kniven i skuffen altså, så det ble relativt enkelt avbrutt. Men sånn er det, så i dag så er vi ute etter og ser oss om etter noe nytt. Det er vi.”

8. Hvor viktig er det med russiske kontakter for å komme inn på markedet?

”Helt avgjørende. Russland er jo innenfor hver sektor enten det er politikk, industri, båtbransje, så er det noen store makt personer der inne. Det finnes en enorm aktør innenfor vår bransje som heter (B? russisknavn Group 11.24), og B de selger store merker (navn han ramser opp? 11.30), de har også alt dette her juggedet som rike mennesker skal ha, og de tror jeg er vant til å gå på kanten av lov og orden. For å bestikke tollere og alt dette her som de gjør i dette landet her, altså det er jo ikke tamt det landet her altså, og med en gang

du vet at det er sånne strukturer, så det jo da det å kjenne folk som da enten ikke er imot det, men som da heller ikke har noe gærent å si om det landet her, det er jo helt avgjørende, mere enn i et annet, hva skal jeg si, velfungerende, velutviklet, veletablert land. Det er en rot i dette her, du merker at det er ikke lenge siden de ble slått av tsaren. ”

9. Hvilken kompetanse har dere i bedriften med tanke på å satse internasjonalt?
” Det har vi. For det første så har jo jeg holdt på internasjonalt i altfor mange år, jeg har holdt på siden jeg var på deres alder, og jeg har jobbet i Windy siden 1991, jeg har bodd i USA, Sør Afrika, England, Østen, jeg har brukt hele mitt liv på internasjonale jobber og jobbet for internasjonale firmaer. Så du kan si det har jeg, det kan jeg. Tror jeg. Også har vi jo da andre i bedriften som også har både språkelig, kanskje ikke så mye kulturelt og det er mange som ikke blir noe særlig opptatt av Russland for de liker ikke Russland, liker ikke Moskva, liker ikke å komme i andre miljøer. Jeg elsker det, men jeg bruker jo ikke særlig mye tid på restuaranter og barer for det orker jeg ikke, men av de få så har jeg på ”Boljopremiere? 13.43” og har godt igjennom hele kvelden med private øvelser en hel dag, så jeg har sett mye. Jeg er interessert i landet, og det er jo en forutsetning for at du skal kunne kommunisere med dem på en litt annen måte også. Det og sitte i en bar og drikke øl og ta en drikk og mingleprate er okei det og altså, men da sovner jeg gjerne fort. Man må ha med littegrann mer ballast også må du på samme måte som russerne her i Norge, og det syns jo vi er kjempefint at de kommer til oss, at de liker oss, og når de ser at du liker dem, at du interessert i dem mer enn bare å gå på Kom(14.33 supermarked) og alt dette her og kjøp billige ting, så får du et helt annet forhold til dem. Og jeg tar toget i stedet for å fly der borte. Jeg finner det litt mer interessant og studere folket, og sånn har jeg liksom alltid hatt når jeg har bodd ute også, at du må lære landet littegranne.
10. Kunne dere bruke noen kunnskaper fra eventuelle tidligere internasjonal deltagelse?
”Ja. For selv om vi sier det er et ungt land, og ikke et demokratisk land, så det jo utrolig intellektuelt sett forspent der borte. Jeg er imponert over den voksende generasjonen der borte, det må jeg si. Jeg tror at Russland har et formidabelt potensialet i sin yngre generasjon, som får utdanning, som får gode utdannelse på gode skoler, og det er mer og mer tilgjengelig, og det tegner jo bra. Det er bare et spørsmål om hvor sterkt det grepet som politikerne har, hvor sterkt det er og hvor tungt de kommer til å styre dette her, og dermed da og bremse det ned”.
Forsker bryter inn, med spørsmål om spesifikk kompetanse: ”ikke på selve markedet, men det de trenger i et sånt land som da ikke er kommet lenger, er produksjonskompetansen, den tekniske kompetansen. Den er det jo viktig at du bretter ut, for at det du møter på; nå er jeg tilbake 6,7 år også sier jeg til M. Ulynyanov – også må dere har service her borte. U: Ja vel, vi skal få tak i en servicemann. Også får de tar i en servicemann som er helt hjelpesløs, han vet jo ikke hvor han skal begynne hen, så da må du stille med den kompetansen, da må du tilby det, og si at okei Igor kommer til Norge, Igor blir med oss og går hånd i hånd igjennom produktene, så får han dra tilbake. Enten så drar han tilbake totalt forfjamsa eller så har han skjönt en del også begynner det og bygge seg opp, og den kompetansen må du ha. Også må du innse at det ikke

finnes. En ung bedrift her i Norge, sier fader vi kan ikke ha noen som ikke har teknisk kompetanse, kan ikke ha det i utgangspunktet. I utgangspunktet så kan man si at det vi har, det har ikke de. De har mye og de kan tilrettelegge, men de må overføre den kompetansen, de må lære dem. Vi må være villig til gi fra oss det, for at de skal hjelpe oss med produktet vi sender bortover dersom det går i stykker. Så du kan si at den kompetansen har vi jo.” Forsker spør om utdannelsen til folk som jobber her. ”Går alt fra den skolen som du får på til fagbrev, til akademikere. Du vet, båt den båtbransjen er ikke så akademisk, det er mer for store entusiaster, glade mennesker som synes at båt er helt fenomenalt. En drøm”.

11. Hvordan var og er kompetansen i bedriften i forhold til Russland?

”Ja, det har vi fått, fordi at det er så komplisert å eksportere til Russland på en korrekt måte. Du kan alltid komme inn i kanaler som gjør at det produktet du har, som da skal pålegges 42% toll, at det kan komme igjennom kanaler, kommer igjennom Russland som gjør at du ikke betaler 42% toll. Men hvis du skal prøve å følge det norske regelverket, som jo er ganske norsk å gjøre det, så har det medført at vi har måttet lære oss eksportdokumentasjon og importdokumenter på hva som kreves for å komme inn i de forskjellige kanalene. Det har vi måttet lære oss the hard way”. Masse frustrasjon.

12. Hvem spurte dere om informasjon i forhold til å komme seg inn på russiske markedet?

”Svar spørsmål 7”

13. Hvilken nytte har dere hatt av denne informasjonen?

14. Fikk dere eventuell hjelp til innpass i Russland?

- Innovasjon Norge
- Andre?

15. Hva mener dere er generelle utfordringer ved å satse internasjonalt?

”Jeg er såpass gammel at jeg kan se tilbake på et langt liv internasjonalt. Nordmenn skiller seg fra andre ved å ha en hjemmekjær holdning til andre markeder. Å satse internasjonalt er ingen beslutning, det er en holdning, en state of mind. For at du skal lykkes så du ha en holdning til andre markeder, mennesker og kulturer, andre forutsetninger å tenke, prissette på. Jeg har snakket med nordmenn ute, og hva snakker nordmenn om, jo hvor fint det skal bli å komme hjem. Alt har referanser til Norge. Sammenligner alt referanser med Norge. Vi har nasjonalistiske holdninger. Vi elsker Norge. Nesten så vi ikke kommer oss ut, vi blir oppfattet som utrolig ærlige og naive. Vi er ikke som svenskene og danskene, danskene er dødssmarte med flere kremmere, vært ute siden 1500 tallet, og svenskene også. Hadde sine første kompanier på 1600tallet. Så når du ser Norge internasjonalt, så må du se litt på historie, vi har ikke vært noen aktør som svenskene, de har alltid ville være en maktnasjon i Europa, giftet inn kongelige i

den tyske og franske hoff. Det danske hoff som er en naturlig del av kontinentet med minglingen av tysk maktelite. Vi har vært ? enten for danskene eller for svenskene. 23.16. Hadde mer enn nok mer å overleve oppi dette her, og det kan forklare hvorfor vi er så knyttet til folk, vi har ingen historiske referanser vi. Så kommer da oljen, og blir en av verdens rikesete makter og kan slå på stortromma.”

16. Har dere møtt noen hindringer/barrierer i forbindelse med å satse i Russland?

– Eksterne barrierer:

- Politiske, økonomiske og juridiske
- Skattemessig
- Toll eller andre handelshindringer
- Den russiske økonomien
- Korrupsjon og kriminalitet
- Russisk arbeidskraft
- Språk og kultur
- Samarbeidspartnere

”Alt det der. Alt.”

– Interne barrierer:

- Finansielt
- Mangel på erfaring eller kompetanse i forhold til engasjement i Russland
- Andre

”Og internt ja, hvis du har da en avdeling som driver med eksportdokumenter som skal ha alle papirene. Også sier jeg; du nå skal vi ha en båt til Russland. Oh herregud, jaja. De blir ikke ferdig. Hvor mye ressurser skal du sette inn for å selge en båt, Knut? For de er veldig annerledes i dette landet. Og sånn er det med den type land, når det gjelder korrupsjon og penger – får penger fra 15 forskjellige konti 17 forskjellige land. Dette er ikke noe grunnlag for oss til å mistenke det, vi har ikke noen forpliktelse på hvor det kommer fra. Vår Plikt er at de produktene som da skal flyttes til Russland er dokumentert fra Norge, at det har den og den kjøperen og at det skal gå over den og den grensa med de riktige papirene. Det er vanskelig å gjøre noe med de korrupte tollerne. Det kan ikke Windy gjøre noe med.”

17. Hvis dere har møtt hindringer, hvordan har dere løst eller redusert disse?

” Nei. De har møtt hindringer men disse har samarbeidspartene ryddet opp i.”

18. Hva er status per i dag for deres engasjement i Russland?

- Hvordan går det?
- Hvilke aktiviteter har dere?

”Status er at vi har sagt til familien Kandohin – vær forsiktig med makteliten i Russland. Vi vil avslutte ønsker å avslutte dette engasjementet, for å finne nye, på en måte som gjør at de ikke mister for mye ansikt. Vil avslutte på en ordenlig måte og finne ny partner. Vi vil bruke M. Ulianov, som nå jobber i en russisk statsbank som vår mentor der borte”

19. Synes dere at satsingen i Russland har gått som planlagt eller som forventet?

- Hvis nei, hva har gjort at det ikke gjorde det?
”Har ikke gått som planlagt, fordi vi har ikke funnet helt den riktige partneren.”

20. Hvordan tror dere at deres engasjement er i Russland er om fem år?

”Da tror jeg at det er oppe og levende”

21. Hva tror dere må til for at det skal bli slik?

- Hvis noe kan komme i veien for det, hva kan det være?

”Nødt til å finne denne partneren, og de er nå i en overgangsfase – den 3. Partneren ser at du har brent tidligere broer. Ønsker at partneren er med på å satse selv, ved å gi mer støtte til båtutstilling, gi mer rabatt. Vi må kjenne at de fortsatt vil være med.

På bakgrunn av deres erfaring og engasjement i Russland, hva mener dere er utslagsgivende for å lykkes i Russland?

22. På bakgrunn av deres erfaring og engasjement i Russland, hva mener dere er utslagsgivende for å lykkes i Russland?

”Finne en bra samarbeidspartner, finne et produkt som gir kunden den status som han ønsker. Båten må være et merke som er anerkjent, og at du greier å stå bak det produktet. Men det er partnerskapet som er avgjørende”

23. Hvilken kunnskaper kan andre bedrifter som vurderer eller skal etablere seg i Russland lære/trekke fra dere?

”Hemmelig! men valg av samarbeidspartnere er jo helt klart avgjørende”

Vedlegg 5 Oversiktsmatrise

Tema	Windy	Stokke
Motiver	<i>At det var et kommende marked. At det var voksende velstand, også er det en type penger i det russiske markedet, de russiske pengene henger kanskje litt løst da, de liker og bruke ting på stafarse(?) og vise at de er rine</i>	<i>Det er først og fremst etableringen av global merkevare, samtidig som vi ser på størrelsen på markedet og på fremtidige vekstperspektiver. Og tilslutt ser vi selvsagt på mulighetene for lønnsomme salg</i>
Internasjonaliseringsmodeller	<i>Vi er i ca 20 forskjellige land, spesielt i Europa – alle de europeiske landene.</i>	<i>Stokke er presentert i flere steder i verden; Europa, Asia, Australia, Amerika osv, men likevel er dem ikke i alle land. Dette grunnet deres produkt ikke har marked i alle land.</i>
Internasjonaliseringsmodeller		<i>Kompetanse kommer først når et selskap har suksess med et produkt, gjerne først i deres hjemland, som i dette tilfelle er Norge. Deretter ble markedet utvidet til naboland som Skandinavia, videre i vest Europa. (UK, Tyskland).(...) I starten når Stokke etablerte seg i de store markeder som Kina, hadde Stokke lite erfaring med landet, men ettersom Stokke ble større og større fikk etter hvert de som var ansatt i Stokke i Kina mer kunnskap om landet, og dette gjorde saken lettere.</i>
Inngangsstrategi	<i>Importør. Det begynte med at jeg tok kontakt med Innovasjon Norge, og Innovasjon Norge var knyttet til ambassaden i Moskva. Det hadde seg slik at der var det en person "X", som hadde ganske lang erfaring med norske bedrifter (...), og ba jeg "X" og Innovasjon Norge om en</i>	<i>Importører/forhandlerer som opptre som distributører for andre butikker, og senere byttet de til direkte salg med noen av forhandlerne som har importkapasitet</i>

	<i>markedsrapport (...). Han var veldig engasjert, og det endte endte opp med at jeg fikk rapporten og dro til Moskva (...), og møtte de "X" mente kunne være bra businesspartnere for oss der borte.</i>	
Samarbeid og valg av samarbeidspartner	<i>Det var X i innovasjon Norge, avdeling Russland som introduserte oss til familien XX, far og sønn. Disse etablerte Windy Marine Russia</i>	<i>Kontakten ble opprettet ved at Stokke sørget for å være på varemesser i Europa, først og fremst fordi der kan man søke nye markeder, finne internasjonale handelspartnere og kompetanse</i>
Samarbeid og valg av samarbeidspartner	<i>Familien XX hadde vi et svært godt samarbeid med, de var komfortable rent økonomis, men de hadde ikke de store penger og det krever mye kapital å holde på med båt.... Tilslutt måtte vi gi dem to alternativer, enten at vi fant oss ny partner eller så måtte de finne en finansiell partner selv. Det endte med at familien XI kjøpte opp Windy Marine Russia. Faren satt sønnen som samarbeidspartner med Windy, og denne sønnen var katastrofe.</i>	<i>Vår erfaringer er at valg av samarbeidspartnere er at attraktiviteten først og fremst er avhengig av etterspørselen etter produktene og investeringsvilje. Selskapene konkurrerer på begrenset kapasitet på infrastrukturen, og smale valg vil i dette tilfelle føre til mindre etterspørsel. Vi ser også at det er en fordel at partnerene har en vestlig tankegang og et åpent sinn når det gjelder tilnærming av mulige leverandører. Det handler mye om 50/50 regelen, altså logistikk/markedesføring</i>
Samarbeid og valg av samarbeidspartner	<i>Helt avgjørende med samarbeidspartnere. Russland er jo innenfor hver sektor enten det er politikk, industri, båtbransje, så er det noen store makt personer der inne.</i>	<i>Det kommer an på kontakten med samarbeidspartnere, og om man er avhengig om selskapet er klar for direkte investeringer. Selv om selskapet opptre direkte på det russiske markedet, er kontakter likevel svært viktig for suksessfull drift</i>

Suksessfaktorer	<i>Status per i dag er at vi har sakt til familien XI, at vi ønsker å avslutte vårt samarbeid med dem. En må være forsiktig med makteliten i Russland, slik at en ikke mister for mye ansikt. Vi vil avslutte på en ordentlig måte og finne en ny partner. Vi vil bruke Mr. XII som vår mentor, han jobber i en russisk statsbank</i>	<i>Jeg vil si at det har vært en ganske kronglete vei fram til i dag, men salget er likevel i vekst. Stokke som varemerke blir sterkere, men er likevel langt fra å være under kontroll.... I dag har vi 5 direkte forhandlere fordelt på over 30 butikker i Russland, og antallet er i vekst. Stokke har også en lokal salgssjef som har ansvaret for salget og å opprettholde kundeforholdet med russiske kunder. I tillegg kommuniserer vi også lokalt i Russland gjennom stokke.com/ru, kataloger og facebook. Vi utfordrer stadig Stokkeprodukter, prosedyrer, dokumenter etc til å være enda bedre forberedt på å håndtere det russiske markedet, og påtar oss noen markedsføringsaktiviteter, med de er stort sett begrenset til POS (Point of sale – kasseløsning).</i>
Suksessfaktorer		<i>Russland er et spesielt land med et ekstremt tungt byråkratisystem, som er preget av mye korrupsjon. Å forhandle med det russiske byråkratiet er over 50% avgjørende for å lykkes i Russland</i>
Suksessfaktorer	<i>Vår plikt er at de produktene som skal flyttes til Russland er dokumentert fra Norge, at det har den og den kjøperen og at det skal gå over den og den grensa med de riktige papirene. Det er vanskelig å gjøre noe med de korruperte tollerne. Det kan ikke Windy gjøre noe med.</i>	
Suksessfaktorer	<i>Finne en bra samarbeidspartner, finne et produkt som gir kunden den status som han ønsker. Båten må være et merke som er anerkjent, og at du greier å stå bak det produktet</i>	<i>Markedsmiksen er klart preget av dyp russisk markedskunnskap</i>

Suksessfaktorer	Finne rett samarbeidspartner	<p><i>Jeg vil si at det handler om å ikke bli blind av størrelsen på markedet, at det alltid må handle om å se framover mot neste butikk, neste kunde eller neste bestilling. Husk også at for å få produkter fra lageret til butikkhyllene i Russland er bare halvparten av suksessen. Den andre halvparten er markedsføring som er vel så viktig, og noe man i første omgang ikke kan eksistere uten. Kampen mot det russiske byråkratiet er kanskje "glorifisert", men som bedriftsansvar må du bare føye deg etter forholdene. Hold deg også 100% kompatibel med lokale lover, ikke utsett bedriften for korrupsjon. Og tilslutt vil jeg anbefale å lytte til rådene fra russlands erfarne ledere, selv om det virker rart i begynnelsen."</i></p>

Vedlegg 5 E-post mal til bedrifter

Hei,

Vi er tre studenter fra Markedshøyskolen i Oslo, som studerer markedsføring.

Som et ledd i dette studiet holder vi på å skrive en bacheloroppgave hvor vi ser på inngangsstrategi, motiver og barrierer for norske bedrifter som har forhandlere i Russland.

Tema for oppgaven er:

- Hvilken inngangsstrategi har norske bedrifter valgt for å komme inn på det russiske markedet?
- Hvilke motiver har norske bedrifter hatt?
- Hvilke utfordringer og problemer har disse bedriftene møtt?
- Hvordan har de håndtert disse utfordringene og problemene?
- Og hvilke kunnskap kan tas av disse erfaringene?

Med den kjennskapen vi har fått til deres bedrift gjennom media, hjemmesiden deres på internett samt deres produkter tror vi at bedriften deres ville passet godt som casebedrift i våre studier.

På bakgrunn av dette håper vi at dere kunne avse tid til et intervju i løpet av den nærmeste fremtid? Vi tillater oss å ta kontakt per telefon eller mail om noen dager for å høre om dere er villig til dette.

Med vennlig hilsen

xx, xx og xx

Tlf: xxxxxxxx

